

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



FUTBOL ANTRENÖRLÜĞÜ YAPAN BİREYLERİN
LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ
(BALIKESİR İL ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Adem ÖZALP

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ali Naci ARIKAN

BALIKESİR - 2019

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

FUTBOL ANTRENÖRLÜĞÜ YAPAN BİREYLERİN
LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ
(BALIKESİR İL ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Adem ÖZALP

TEZ SINAV JÜRİSİ

Prof. Dr. Mehmet ACET
Dumlupınar Üniversitesi - Başkan

Prof. Dr. Zekeriya GÖKTAŞ
Balıkesir Üniversitesi - Üye

Dr. Öğr. Üyesi Ali Naci ARIKAN
Balıkesir Üniversitesi - Üye

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ali Naci ARIKAN

BALIKESİR – 2019



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAY

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmüş olan

“FUTBOL ANTRENÖRLÜĞÜ YAPAN BİREYLERİN
LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ
(BALIKESİR İL ÖRNEĞİ)”

başlıklı tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 18/06/2019

TEZ SINAV JÜRİSİ

Prof. Dr. Mehmet ACET
Dumlupınar Üniversitesi
Başkan

Prof. Dr. Zekeriya GÖKTAŞ
Balıkesir Üniversitesi
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Ali Naci ARIKAN
Balıkesir Üniversitesi
Üye

Yukarıdaki Yüksek Lisans Tezi, sınav jüri komisyonu tarafından imzalanarak
28/06/2019 tarihinde teslim edilmiştir.

Prof. Dr. İzzet KARAHAN
Enstitü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlamasından ve yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim. 18/06/2019


Adem ÖZALP

TEŐEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde değerli bilgilerini benimle paylaőan, bana yol gösteren, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen, faydalı olmak için elinden gelenin fazlasını yapan değerli danıőmanım Dr. Öğr. Üyesi Ali Naci ARIKAN' a,

Yüksek lisans eğitimim süresince desteklerini benden esirgemeyen Balıkesir Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nun değerli ğretim yelerine,

Tez süresi boyunca bana destek olan Dr. Öğr. Üyesi Mehmet YANIK' a, Arő. Gör. Alp Kaan KILCI' ye, Hakan YAYLI' ya, Hamitcan USAL'a ve Gülőah DEMİRASLAN' a,

Eğitim hayatım boyunca tüm dertlerime ve sıkıntılara katlanan, en sıkıntılı anlarımda moral kaynağım, en büyük destekçim sevgili eőim ve evlatlarım Kerem ile Zeynep'e,

Ve bugünlere gelmemde en büyük pay sahibi olan değerli Annem ve Babama teőekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	v
TABLolar DİZİNİ	vi
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Liderlik.....	4
2.1.1. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi	5
2.1.2. Liderlerin Özellikleri.....	6
2.1.3. Liderlik Davranış Tipleri.....	7
2.1.4. Liderlik Fonksiyonları.....	8
2.1.5. Sporda Liderlik.....	11
2.2. Antrenörlük	14
2.2.1. Antrenörün Tanımı.....	14
2.2.2. Antrenör Sporcu İletişiminin Rolü.....	14
2.2.3. Antrenörlük Stilleri	15
2.2.4. Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri.....	16
3. GEREÇ VE YÖNTEM	19
3.1. Araştırmanın Modeli	19
3.2. Evren ve Örneklem	19
3.3. Veri Toplama Aracı.....	19
3.4. Veri Toplama Süreci	20
3.5. Verilerin Analizi.....	20
4. BULGULAR	21
5. TARTIŞMA	30
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	34
6.1. Sonuçlar	34
6.2. Öneriler	35
KAYNAKLAR	37
EKLER	41

EK-1. ÖZGEÇMİŞ.....	41
EK-2. ETİK KURUL ONAYI.....	42
EK-3. ANKET FORMU	43

ÖZET

Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi (Balıkesir İl Örneği)

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek lider ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Yapılan araştırmalar ve çalışmalar doğrultusunda pek çok lider ve liderlik tanımları ortaya çıkmıştır. Bu araştırma Balıkesir ilinde bulunan futbol antrenörlerinin, liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Spor İçin Liderlik Ölçeği-Sporda Tercih Edilen Lider Davranışlarını Belirleme Formu ”kullanılmıştır. Araştırmaya katılan antrenörlerin çoğunluğunu 31-40 yaş (%34,9) aralığında, 87’sinin (%52,4) üniversite mezunu, ve % 94,4’ünde antrenörlüğe başlamadan önce fiilen futbol oynamıştır.

Araştırmada antrenörlerin yaş, eğitim durumu, antrenörlük öncesi fiilen futbol oynama durumları, futbol oynama düzeyi, antrenörlük belgesi alınan yer, antrenör lisans türleri ve çalışma süreleri değişkenleri açısından farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmaya bulgularına göre sporda liderlik puanına göre yaş değişkeninde anlamlı farklılaşma görülürken, eğitim durumu, futbol oynama düzeyi, geçmişte futbol oynama durumu, antrenörlük belgesi alınan yer, lisans türü ve çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Araştırmada yapılan analiz ve değerlendirmelere göre; futbol antrenörlerinin liderlik tarzları ile diğer takım sporlarında antrenörlük yapan bireylerin liderlik tarzlarını karşılaştırmaya yönelik araştırmaların yapılması, Türkiye Futbol Federasyonu’nun organize etmiş olduğu kurslarda liderlik ve liderlik gelişimi hakkında ders içeriklerinin artırılması, Antrenörlerin liderlik gelişimi hakkında bilgilendirilmesi gibi alana hizmet edecek önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Futbol, antrenör, liderlik tarzları.

ABSTRACT

The Determination of Trainers' Leadership Behaviors in Balıkesir

Humans are social living beings that live in groups and need hierarchical dependence on a leader who will manage the groups and enable them to achieve their goals, so there are lots of definitions of leader and leadership as a result of the research on leaders who will manage societies and the concept of leadership. This research has been done to determine the leadership behaviors of football trainers.

Leadership Scale which was developed by Chelladurai and Saleh in 1980 has been used to determine the sport-preferred leader behaviors. On the first step of the study, some data was obtained about the researches on training and leadership. On the second step of it, some data was collected through a questionnaire in order to determine the leadership behaviors of 166 trainers who have worked in Football Trainers Association in Balıkesir. Most of the trainers who participated in the questionnaire were at the age of 31 - 40 (34,90 %). 87 of these trainers are university graduates and played football before being a trainer.

In the survey, it has been researched if there are any differences among trainers with regards to the factors such as the their age, education, the place they took their coaching license, in which category they played football, the type of coaching certificate and working times.

The results of the survey show that there are significant differences among trainers' behaviors with regard to the age according to the leadership score in sports whereas there are slight differences with regard to trainers' education, the category in which they played football, the type of license, the place they took their coaching certificate, how long they have been working and whether they played football in the past or not.

Key Words: Football, coach, leadership styles.

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AFC	: Asya Futbol Birliği
AFCO	: Afrika Futbol Birliği
CONCACAF	:Kuzey-Orta Amerika ve Karayip Futbol Birliği
DD	: Demokratik Davranış
Dk.	: Dakika
EÖ	: Eğitim ve Öğretim
FIFA	: Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
Gr	: Gram
Hz	: Hazreti
M	: Metre
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MÖ	: Milattan Önce
OD	: Otoriter Davranış
OFC	: Okyanusya Futbol Birliği
PG	: Pozitif Geribildirim
SD	: Sosyal Destek
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TİCİ	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TFF	: Türkiye Futbol Federasyonu
UEFA	: Avrupa Futbol Birliği
FEMA	: Federal Acil Durum Yönetim Kurumu

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	21
Tablo 4.2. Yaş Değişkenine Göre Dağılımlar.	22
Tablo 4.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımlar.	23
Tablo 4.4. Futbol Oynama Kategorisi Değişkenine Göre Dağılımlar.....	24
Tablo 4.5. Geçmişte Futbol Oynama Durumu Değişkenine Göre Dağılımlar.	25
Tablo 4.6. Antrenörlük Belgesi Alınan Yer Değişkenine Göre Dağılımlar.	26
Tablo 4.7. Antrenörlük Lisans Türü Değişkenine Göre Dağılımlar.....	27
Tablo 4.8. Antrenörlükte Çalışma Yılı Değişkenine Göre Dağılımlar.....	28

1. GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen günümüz futbol dünyasında antrenörlerin liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır. İyi bir lider ve antrenör olabilmesi için güncel yaklaşımları, gelişmeleri yakından takip etmesi kendi gelişim ve değişim süreçlerine faydalı olabilmektedir. Görev aldıkları kulüplerde sporcularını müsabakalara hazırlarken fiziksel, mental ve sosyal olarak hazırlayıp bir arada tutabilir. Aynı zamanda olaylara tepki gösterebilmesi için liderlik özelliklerinin ön planda olması gerekir.

Futbol, en fazla sporcuya sahip olan ve izleyici kitlesi en fazla olan spor branşıdır. Futbolun doğduğu topraklar olarak ta bilinen başta Avrupa ve Güney Amerika olmak üzere hemen hemen tüm ülkelerde yaygın olarak oynandığı bilinmektedir. Bunda, futbolun özel bir vücut yapısına gereksinim duymamasının, çok kişiyle oynanmasının, seyir zevki vermesinin ve yüzyıllardan beri çok az değişen oyun kurallarıyla oynanmasının büyük etkisi vardır (MEB, 2014).

Futbol endüstriyel alanda dünyanın en büyük sektörlerinden biri haline gelmiştir. Bu yüzden futbol kulüplerini yöneten spor yöneticileri kadar, antrenörlerin, sporcuların ve teknik heyetlerde görev alan diğer kişilerin de önemi büyüktür. Spor yöneticisi dendiğinde akla sadece kulüpte yönetici konumunda olan kişiler gelmemelidir. Takım başında bulunan antrenör ve teknik adamlar da takımdan sorumlu liderlerdir. Spor alanında özellikle futbol dalında antrenörün rolü iyice kurumsallaşmıştır. Tüm büyük takım ve sporcuların arkasında, onların amaç ve tutkularına ulaşmada yardım eden bir lider antrenör vardır (Donuk, 2007).

Futbol kulüplerinde görev alan antrenörler iyi bir yöneten, aynı zamanda sporcularını yönlendiren vb. durumlarda yetersiz kalıp kalmadıklarını antrenörler belirler. Ayrıca liderlikle ilgili eksik olan özelliklerini tespit ederek bunlar üzerinde çalışmaya başlaması gerekir.

Liderlik kavramı üzerine geçmiş yıllardan bu yana birçok araştırma ve çalışmalar yapılmaktadır. Bu araştırma ve çalışmalar doğrultusunda pek çok lider ve liderlik tanımları ortaya çıkmıştır. Her toplumda, her örgütte, kısacası hayatın her yerinde kendisini göstermiştir. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek lider ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Liderlik, belirli şartlarda bazı kişisel amaçları ya da topluluk amaçlarını sonuca ulaştırmak veya geliştirmek için herhangi bir kimsenin ya da başkalarının faaliyetlerine etki göstermesi ve onu bir taraftan yönlendirmesi süreci olarak gösterilir (Koçel, 2004).

İyi bir lider gruptaki üyelerin kapasitelerini en üst düzeyde kullanabilmeleri için ortam hazırlamak ve üyeleri güdülemek zorundadır. Takım sporları ya da bireysel sporlarda antrenör aynı zamanda iyi bir lider ve motive edici olmak zorundadır. Bu yüzden bir lider olarak antrenör insan psikolojisi ve onun beşeri ilişkilerini anlamak zorundadır (Biçer, 1994).

En temel anlamıyla bir spor dalında sporcuyla eğiten, yetiştiren ve çalıştıran kişi olarak görülen antrenörlük kavramı ise çeşitli araştırmacılar tarafından farklı anlamlarda yorumlanmıştır. Örneğin Martens'e göre antrenör, oyuncularını fiziksel, fizyolojik, teknik ve taktiksel açıdan geliştiren, bu amaç doğrultusunda eğitim almış bir kişi olarak görülür (Martens,1987). Öte yandan Biçer ise bir antrenörü tüm bu özelliklerin yanında sporcuları olduğu gibi çevresini de geliştiren ve bu anlamda oyuncularına liderlik ve mentorluk yapan kişi olarak görmektedir (Biçer, 2002).

Antrenörün liderlik özellikleri ve davranışları ise son yıllarda en çok araştırılan konu haline gelmiştir. Bir antrenör başarıya ulaşmak için oyuncularını güdülemek, moral kazandırmak ve onların çalışmalarına bir ivme kazandırma durumundadır. Bu nedenle antrenör, lider davranışlarını göstermek zorundadır. Böylece antrenörlüğün liderlik kavramı ile ilişkilendirilmesi de mümkün kılınacaktır. Chelladurai spor alanlarında ortaya çıkan etkili lider kavramını, ihtiyaç duyulan, gerçekte olan ve tercih edilen liderlik davranışları olarak üçe ayırmış ve açıklamıştır (Chelladurai, 1984).

Araştırmalar göstermiştir ki sporcular veya spora ilgi duyan diğer pek çok kişi için takımın başarıya ulaşmasında, takım ruhunun oluşturulmasında veya amaçlanan hedefe ulaşmak için liderliğin ve etkili bir liderin büyük katkısı vardır (Rayburn ve diğerleri, 2001).

Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, Elazığ İlinde Farklı Spor Branşlarındaki Profesyonel Takımlarda Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi ve Malatya İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi zerine araştırmalar yapılmış, Balıkesir ilinde ise böyle bir araştırma yapılmadığı için bu konu üzerinde çalışma yaptım.

Bu araştırma; Balıkesir ilinde görev yapan futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi için yapılmıştır. Araştırmanın, antrenörlük mesleğinde başarılı olabilmek için gerekli olan liderlik tarzının belirlenmesine yardımcı olacağı, bu sebeple alan içinde önemli bir konu ve çalışma olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın hipotezleri ise;

H₁=Balıkesir ilindeki futbol antrenörlerinin yaş değişkeni ile sporda liderlik puanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂=Balıkesir ilindeki antrenörlerinin eğitim durumları ile sporda liderlik puanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃=Balıkesir ilindeki futbol antrenörlerinin futbol oynadıkları kategori ile sporda liderlik puanları arasında anlamlı değişiklik vardır.

H₄=Balıkesir ilindeki futbol antrenörlerinin antrenörlük belgelerini aldıkları yer ile sporda liderlik puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅=Balıkesir ilindeki futbol antrenörlerinin lisans türleri ile sporda liderlik puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆=Balıkesir ilindeki futbol antrenörlerinin çalıştıkları yıl ile sporda liderlik puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik

Günümüz toplumlarında benimsenen liderlik tarzı o kimsenin lider olarak etkinliğini ve başarısını önemli ölçüde etkiler. Liderlik son yıllarda etkinliği kanıtlanmış bir araştırma alanı olarak birçok araştırmacı tarafından çalışılmış bir konudur.

Yapılan literatür taramasında, liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımlamaya rastlanılmıştır. Liderlik belirli şartlarda bazı kişisel amaçları ya da topluluk amaçlarını sonuca ulaştırmak veya geliştirmek için herhangi bir kimsenin başkalarının faaliyetlerine etki göstermesi ve onu bir taraftan yönlendirmesi süreci olarak gösterilir (Koçel, 2004).

Özdemir'e (2003) göre liderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak başkalarını yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanırken, Robbins (1984) belirlenmiş amaçların başarılması için insanların davranışlarına yön verme süreci olarak tanımlanmıştır.

Hart (1973) yaptığı çalışmasında ise liderliği önceden belirlenmiş amaçlara varmak için organizasyonun diğer maddelerini etkileme, motive etme ve yön verme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır.

Lider içinde bulunduğu durumlarda kendisi için, izleyenleri, düzeni ve çevresi için olumlu etkenler yaratabilen ve olumsuz etkenlere rağmen fark yaratan kişidir (Biçer, 2005).

Bu tanımlamalardan çıkacak ortak görüşe göre Liderlik, belirli şartlar altında, bir amaç için bir araya gelmiş insan topluluğunun hedeflerine ulaşabilmek için harekete geçirilmesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Liderlik kuruluşun hedeflerini alt kademelere anlatabilmek ve aynı zamanda sistemsal olarak bütünü bir araya getiren parçaların uyumlu ve dengeli işlevleriyle ortak bir hedefe nasıl ulaşabileceği açısından bir bütün olarak izleyebilmektir (Kaya, 2002).

2.1.1. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

Liderlik konusunda bilinen ilk çalışmalar Antik Yunan'da yapılmaya başlanmıştır. Sokrates, Platon, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitus gibi düşünür ve yöneticiler liderlik konusu üzerinde durmuştur. Bu dönemde yapılan çalışmaların ana konusu daha çok lider özellikleri, liderlerin eğitimi, lider ile toplum arasındaki iletişim-diyalog, toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında liderin önemi ve demokratik yönetim üzerinedir (Bozlağan, 2002).

Liderlik üzerine çok sayıda akademik araştırmalar yapılmış ve birçok tanım literatüre kazandırılmıştır (Şişman, 2003). Buna rağmen liderlik araştırmaları liderlik uygulamalarının gerisinde kalmaktadır. Araştırmalar liderlik uygulamalarına bir yön vermekten çok var olan uygulamaları tanımlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Uzun yıllardan beri liderlik hakkında yapılan araştırmalarda en çok üzerinde durulan konu etkili bir liderin nasıl olunacağıdır. Etkili yönetsel liderlik ile ilgili kesin doğrular ve genellemiş kalıplar yoktur. Bununla beraber, bu konuyla ilgili literatür gözden geçirildiğinde ortaya konulanlardan daha çok bilgilerin olduğu anlaşılmaktadır (Tekin ve Zorba, 2001).

Günümüz dünyasında geleneksel liderlik modelleri kapsamı dışında daha etkili liderlik becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır (Özgan ve Külekçi, 2014).

2.1.2. Liderlerin Özellikleri

Liderlik, herhangi bir kişiye göre fazla gelişmiş, yoğun bir tecrübe ve potansiyel içerir. Bu potansiyelin, performansa aktarılması ile lider, kendi etkinlik, ilgi ve yatkınlık durumlarına göre bireylere ve insanlığa yol gösterir. Bütün bunları gerçekleştirirken de bireylerin beklenti, istek ve arzularına yer verir. Böylece lider, kendisini sıfır noktasında görebildiği, kendisinden önce diğerlerine yöneldiği ve tam anlamıyla kendisini onlara adadığı için bireyler ile arasında kuvvetli bir bağ oluşur. Bireylere yönelip onlara dair bir şeyler yaptıkça liderin kendisi de gelişir (Fındıkçı, 2013).

Hunger ve Wheelen (2003) yaptıkları çalışmalarında liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde belirtmişlerdir;

- Güçlü bir başarıma isteği
- Hedeflerin düzenli bir biçimde takip edilmesi
- Problemleri çözebilme, fikir üretimi ve yaratıcı zekâ
- Kendine güven duygusu
- Olaylardan çıkan sonuçlarını kabul etmek
- Bireyler arası olaylar ve stresten daha az etkisiz kalmak
- Belirsizliklere dayanma gücü
- İnsanları ve çevreyi etkileyebilme özelliği
- Sosyal alandaki ilişkilere yön verebilme becerisi

Larwood ise, iyi bir lider olabilmenin yedi kuralını belirlemiştir.

Bunlar;

- Alt kademelere güvenmek
- Geniş görüşlü olmak
- Soğukkanlı bir yapıya sahip olmak
- Risk almak
- Uzmanlaşmak
- Emirlerine karşı gelinmesine engel olmak
- İşi kolaylaştırmak

Yukarıdaki bulunan özellikler, başarıya ulaşabilecek bir yöneticiyi, aktif ve etkin bir lider olmasını sağlar. Bu kıstasların bir kişide bulunması mümkün olsa da, oldukça zor bir iştir. Bu şekilde, yönetici yukarıdaki kıstaslardan ne kadarına sahipse liderlik başarısı da o kadar fazla olacaktır (Larwood, 1984).

2.1.3. Liderlik Davranış Tipleri

Liderlik davranış tiplerinde üç boyut söz konusudur. Bunlar; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik davranış tipleridir.

Otokratik liderlik, kararları kendi kendine veren ve gücü elinde tutan bir tutuma sahiptir. Bu tarz liderler için işini iyi yapan bir çalışan, kendine verilen emirleri sorgulamadan halledendir (Yukl, 1994).

Bu tarz bir lider ile takipçiler arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Bu bakımdan lider, kendi belirlediği kişilerle tüm takipçilerine ulaşmayı tercih eder. Bu liderlik türü genelde kamu yönetimi ile ilgili yerlerde büyüyen, bu eğitime sahip olan bireyler için uygun olmayan bir liderlik biçimidir. Hedeflerin, tasarlanan düzenlerin ve hedeflere ulaşmaya yönelik kararlarda alt kademedeki çalışanların hiçbir şekilde söz hakkı bulunmamaktadır. İzleyiciler, liderin belirlediği kararlar doğrultusunda düşünmeye ve davranmaya zorlanırlar. Otokratik lider için takipçilerinin bağıllığı ve sadakati önemlidir (Ergun, 1991).

Bu liderlik tarzının olumsuz yönleri ise, liderin kendinden alt kademedeki çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermemesidir. Bu da alt kademedeki çalışanların iş ortamından tatmin olmamalarına ve çalıştıkları müesseseye olan merbutiyetlerinin giderek eksilmesine yol açabilir (Locke, 1999).

Demokratik liderlik tarzına uygun olanlar, ellerinde bulundurdukları güçlerini altlarında çalışan personelleri üzerinde kullanma yetkisine sahiptirler. Demokratik liderlik, ekip içerisinde yalnız başına bir güç olmaktan geri durur. Demokratik liderlik özelliğine sahip olan bir liderin bünyesinde bulunan ekip, daima kendisini güncellemek ve geliştirmek için çaba harcar (Locke, 1999).

Böylece kurumların fazlasıyla etkili kararlar verebilmesine olanak sağlar. Çalışanlar kendilerini kurum ile bir bütün olarak düşünmeye başlayan alt kademe çalışanlarının isteklendirmeleri üzerindeki pozitif yönlü etkisidir (Yukl, 1994).

Lider tüm izleyicileri ile yakın bir ilişki içerisinde. Liderin duruşu takipçilerine açıktır. Bunun kötü yanı ise, yargı mekanizmasının ağır ilerlemesi sonucunda oluşan yitimlerdir. Demokratik liderliğin alt ve üst sınırlarda uygulanması durumunda, ekip üyeleri belli bir süre sonra hedeflerinden sapabilirler. Bu halde, kurum içinde kargaşa ortamının oluşmasına sebep olabilir. Acil durumlarda bu liderlik tarzı başarısız kalmaktadır (Locke, 1999).

Serbest bırakıcı liderler, ellerinde bulundurdukları güce gereksinim duymayan, alt kademelerinde çalışanları serbest bırakan ve her astın kendilerine verilmiş olan imkânlar dâhilinde tasarı hazırlamasına ihtimal veren bir liderlik davranış tipi gösterirler (Eren, 1985).

Bu davranış tipinde, liderlerin asli görevi araç gereç temin etmek veya bu hususlarla ilgili problemleri ele alıp çözmektir. Serbest bırakıcı liderlik davranış tipini sergileyen liderler astların yaratıcılıklarını ve önceliklerini arttırmaktadırlar. Örgüt dengesizdir. Etkinliklerden pek fazla sonuç alınmaz. Serbest bırakıcı liderlik, alanında uzmanlaşmış, fazla deneyime ve bilgiye sahip, alt kademe çalışanların özgün fikirler ortaya koyabilmesi için mümkün mertebe yararlıdır. Fakat kültür seviyesi az, güzel bir iş paylaşımına ehil olmayan ve mesuliyet duygusu bulunmayan alt kademe çalışanlarına yol göstermekte bu davranış tipi başarısız kalabilmektedir (Körük, 2003).

2.1.4. Liderlik Fonksiyonları

Liderlerin işlevlerini yönettikleri ekiplerin çeşit, nitelik gibi farklı vaziyetlere göre değişimler gözlenebilmektedir. Yaş grupları, amaçlar, cinsiyet, aktivite çeşitleri, grupların yapıları ve duruma bağlı nitelikler değişimi etkileyebilecek etkenlerdendir. Liderler gruplara taşıyabilecekleri çeşitli görevleri vermek zorundadırlar (Türksoy ve Şarkıcı, 2013).

Liderin Hedef Belirmeme Fonksiyonu: Bir kurumdaki hedef ve amaçları belirlemek, liderinde üstünde bulunan bir güç aracılığıyla, bizzat lider veya ekip üyelerinin tümünün katılımı ile belirlenebilir. Ortaklaşa bir şekilde hedef belirlenemez ise, lider hedef ve amaçlarını ekibine izah etmeli, sahip çıkmalarını, özümsemelerine ortam hazırlamalıdır (Donuk, 2007).

Liderin Kontrol Fonksiyonu: Yönetim fonksiyonlarının sonucusu olan kontrol fonksiyonunda lider planlanan ve hayat geçirilmesi istenen etkinliklerin ne kadar yapıldığını, eğer yapıldıysa ne derece doğru, aktif ve verimli olduğu, yapılmadıysa bunun sebebini öğrenmeli ve denetimi yapılmalıdır. Lider tüm personelin kontrol işlemine katılmasına fırsat vermeli, raporlar seri, yerinde ve yorumlanabilir olmalıdır. İstisnalara özel dikkat çekilmeli, kişisel gözlem göz ardı edilmemeli, pozitif takviye ile ilgili isteklendirme sağlanmalıdır (Türksoy ve Şarkıcı, 2013).

Liderin Ödül-Ceza Fonksiyonu: Ekipte bulunan herkesin, ekibin amaç ve hedeflerine ne kadar uyması gerektiği ya da daha önceden hazırlanmış ekip kurallarınca yapılan davranış ve tutumların incelenmesi ve belli başlı sınırlar dâhilinde ekiptekilere ödül ve ceza verilmesi liderlerin sorumluluğunu aldığı görevlerden biridir. Antrenörler grup beraberliğini ve kurumsal bağlılığı uygulayacakları ceza veya ödül yöntemi ile pekiştirebilirler. Ancak her oyuncunun davranışsal geri bildirimleri farklı olacağından bu fonksiyonu kullanırken tüm oyuncularını bireysel olarak iyi tanıyor olması bir zorunluluktur (Dinçer, 1996).

Liderin Grup Temsilciliği Fonksiyonu: Toplum halinde yaşamının getirdiği ve örgütsel yapılanmanın temellerini oluşturan iletişim, örgütler, insanlar ve ekipler içerisindeki bağlarda önem arz eden bir ilkedir. İyi lider aynı zamanda iyi bir iletişimcidir. Liderler diğer birey veya ekiplere yönetmiş olduğu ekibin, hissettiklerini ve fikirlerini en güzel biçimde anlatabilen bir konuşmacı veya temsilcisidirler (Donuk, 2007).

Liderin Hakemlik Fonksiyonu: Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma-çatışma ortamının oluşması durumlarında aracı görevi üstlenir. Lider, grup

içinde oluşacak her türlü ihtilafta hakemlik fonksiyonunu yerine getirme sorumluluğunu vardır (Şimşek, 2001).

Liderin Örnek Olma Fonksiyonu: Lider, grup tarafından örnek olarak görülen kişidir. Liderler bunu bildikleri için fikirlerinde, konuşma tarzlarında, giyimlerinde, yeme içme alışkanlıklarında vb. dikkatli davranmak durumundadırlar. Lider, çoğunlukla grup üyeleri karşısında örnek davranış sergilemek zorundadır. Liderler söylediklerini uygulayarak model ve örnek oluştururlar. Bunu hayata geçirmek için, iş birliği gerektiren aktivitelerde sahip oldukları içtenlik bakımından inandırıcı ve yalın olmalı, bunun yanında hareketler ile sözler uyumluluk göstermelidir. Lider olmak için gereken özgüven tekrar tekrar yapmaktan, başarısızlıktan, hatalarından ders çıkarmaktan, yeni bilgiler öğrenip ve tekrardan yaparak oluşur. Vizyonunu gerçekleştirebilen lider, diğer insanlara model teşkil edebilir (Atlıoğlu ve Şahin, 2002).

Uygulayıcı Olarak Lider (Takip Eden): Liderlerin en ehemmiyetli görevi, ekibe yönelik etkinlikleri organize etmektir. Liderler ekibin her türlü çalışmasını gözetmek zorundadır. Bu görev liderlerin en önemli görevlerinden biridir. Lider çoğu zaman yapılacak olan çalışmaları ekibin üyelerine bir sorumluluk olarak dağıtır. Bu çalışmada liderin pasif olması yürütülecek olan çalışmada sorunlar çıkarabilir veya ekiptekilerin sorumluluk alma hissiyatlarının ilerlemesi ve ekip çalışmalarına katılım göstermelerine sorun teşkil edebilir (Krech, 1983).

Planlayıcı Olarak Lider: Liderler genellikle ekibin amaç ve hedeflere ulaşmasının yollarını belirlemek için plan yapma ve hazırlama görevini kendileri alırlar. Bu çoğu zaman hedeflenen amaçlara daha hızlı ulaşılabilmesi için yapılan planlardan biridir. Bunlar ileriye dönük planlarda olabilmektedir. Lider planın tamamına hâkim olan ve ona sahip çıkan kişidir (Krech, 1983).

Uzman Olarak Lider: Ekibin hedeflerini hayata geçirmek için gerek duyulan teknik bilgi ve kabiliyet açısından yüksek derecede uzmanlığı elinde bulundurması, bu bilgi ve kabiliyete dayalı bir idari güç oluşturması her liderden beklenen ehemmiyetli bir özelliktir (Alptekin, 1968).

Lider faaliyet bölgesinde önceden belirlenen şekilde uzmanlaşmış olmalıdır. İşlevlerin uzmanlaşması genellikle liderleri yanlarında bir yardımcı bulundurmaya mecbur bırakmaktadır (Cook, 1986).

Bir ekibin içinde lider genellikle bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların sahibidir. Ekibin belirlenmiş amaç ve hedeflerine dair bilgilerin kaynağı olan kişi doğal olarak lider olmaya adaydır. Bu sebeple de etkin bir lider aynı zamanda antrenör eğitimidir. Antrenör kabiliyetleri geliştirmeyi ve öğretme işini iyi derecede yapmalıdır. Antrenörün kendisi tarafından hazırlanmış sporcular daha üretken, başarılı ve öz güvenli olacaktır. Sportif olarak etkin bir antrenör ilgilendiği spor branşının taktikleri ve kabiliyetleri hakkında sürekli kendini geliştirmelidir. En başarılı antrenörler dahi deneyimlerini en üst seviyeye çıkarabilmek için literatür tarar, seminer ve kurslara katılır ve diğer antrenörlerin öğretme tekniklerinden faydalanırlar. Bu amaçla etkili bir antrenör;

- Sporcularına öğretme tekniği hakkında sorular sorar.
- Farklı iletişim araç-gereçleri (video, slayt, vb.) kullanır.
- Sporcuların daha kolay şekilde kavrayabileceği ve kullanabileceği özel araç-gereçler temin eder (Yukl, 1981).

2.1.5. Sporda Liderlik

Liderlik, olabileceklerle ilgili olarak diğer insanlara görüş ve yön vermeyi gerektirir. Etkili liderlik birtakım gelenekler yaratmada becerikli olmayı gerektirir. Etkili liderler takım sporlarıyla ilişkili olarak takım kültürü yaratmada başarılıdırlar. Bu kültür, takım sporcularının, yardımcıların ve bu organizasyona katkıda bulunan herkesin seçimi, isteklendirmeyi, ödüllendirilmesi, korunması ve birleştirilmesini içine almaktadır (Konter, 1996).

Spor kulüplerinde devamlılık üstün performans ve başarıya bağlıdır. Performans ve başarının mimarı ise takımında ileriye dönük stratejileri planlayan ve bu hedeflere ulaşabilmek için kendisine özgü yöntemler kullanan ve sporcularla sürekli beraber olup, onları tanıyan ve gereksinimlerini karşılayan antrenörden başkası

değildir. Böylelikle antrenör grup süreçlerini etkileyen bir lider olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel olarak antrenör, doğuştan liderlik ve karizma yeteneklerine sahip birey olarak kabul edilmektedir (Ahola ve Hatfield, 1986).

Antrenörlük yüz yüze yapılan bir liderlik şeklidir. Çeşitli geçmişe sahip olan insanları, bunların yetenek ve deneyimlerini, ilgilerini birleştirir. Bir lider olarak antrenör, sporcularının sorumluluk almalarına, başarı deneyimi yaşamalarına yardımcı olmaktadır. Antrenörlük, teknik becerileri ezberletmek veya mükemmel oyun planları bulmak değildir. Antrenörlük, gerçekten insanları önemsemek, gerçekten onlara inanmak, gerçekten onlara yaklaşmak ve gerçekten onlara değer vermektir. Mükemmel liderlik becerilerine sahip olan antrenörler, takımlarına görüş verirler ve bu görüşün gerçeğe nasıl dönüştürülebileceğinin bilgisine sahiptirler. Bir lider olarak antrenör, her bir oyuncusunun becerilerinin nasıl en üst düzeye çıkarılacağını ve sporcuların becerilerinin takımın başarısını maksimal düzeyde nasıl birleştirileceğini iyi planlama ve organize etme becerisi gösterirler. Liderler fiziksel, psikolojik ve sosyal çevrenin bilincinde olarak bunlardan yararlanmada başarılıdırlar. (Çeyiz, 2007)

Mükemmel liderlik veya antrenörlük, insanları harekete geçirmede, psikolojik becerileri ve özellikle de insanlar arası iletişim becerisini gerektirir. Konuşmak, dinlemek, rica etmek, tartışmak, anlamak, cesaretlendirmek, teselli etmek vb. iyi iletişim becerilerini gerektirir (Konter, 1996).

Sporda liderlik diğer yönetim alanlarına göre daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü spor kulüplerinin yapısı diğer organizasyonlara benzememektedir. Spor olaylarında lider, belirlenmiş amaçlara doğru grubu etkilemek için etkin olarak yer alır. Bu nedenle lider ile sporcular uzun süreli ilişkiler içine girmektedirler. Bu süreç içinde lider çeşitli başarı duygusunu, ihtişamı, hüznü, hayal kırıklığını, acıyı, sevinci sporcularıyla paylaşırlar. Bu durum takım içinde çok özel bir hava yaratır (Koruç, 1995).

Sporda başarılı lider antrenörler çevre ile kendileri arasındaki ilişkilerin sporcu performansını olumlu yönde etkilediğini kabul ederler. Sporda liderlik birçok kişisel ve teknik yeteneklerin ustalaşmasını gerektiren bir alandır. Takımda yer alan

farklı oyuncuların hareket ve davranışlarını etkilemek kolay bir görev değildir. Özellikle son yıllarda sporun niteliğinin değişmesiyle antrenör birçok kişi ve grupla etkileşim içine girmektedir (Koç, 1994).

Caron liderlik sürecinin kavramlaştırılması veya bakış açısı kazandırılması için iki temel sistem tanımlamıştır. İlk sistem Stodgill'in tanımında yer alan etki sistemidir. Bu yaklaşıma göre lider olarak antrenör, sporcu ve durum ortak amaçlara ulaşma süresince birbirlerini etkilemektedir. Antrenörler kendi başarılarına bir varlık olamazlar, onlar içinde buldukları özel ortamdan ve takım üyelerinden etkilenirler. Bütün başarılı antrenörler takım, çevre ve birbirleri arasındaki ilişkinin önemini kabul ederler (Çeyiz, 2007).

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi 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 (Davis, 1994).

Bir spor takımının lideri olarak koçun rolleri ve işlevleri özetle şunlardır:

Eğitcilik: Sporculara öğretmeye çalıştığı hareketleri gösterir.

Bilgili ve Paylaşımçı Olma: O spor dalı hakkında yeni bilgileri öğrenir ve bunları sporcularıyla paylaşır.

Danışmanlık: Antrenmanda ve antrenman dışında sporculara her konuda danışmanlık yapar.

Arkadaşlık-Dostluk: Sporcularla hiyerarşiyi en aza indirerek ilişkileri sıcak bir ortamda, dostça yürütür.

Destekleyicilik: Sporcuların sporu sevmelerini ve başarılı olmalarını sürdürmek için onları destekler, olumlu yönlerini öne çıkarır.

Güdüleyicilik: Güdüleme konusuyla ilgili bilgilerini sporcuları yeterli düzeyde güdülemek için kullanır.

Planlamacılık: Sporcuların günlük, haftalık, aylık, sezonluk çalışma programlarını planlayıp uygulanmasını sağlar.

Organizatörlük: Takımın sezon öncesinde ve sezon içinde kamplarını hazırlar, özel turnuvalar düzenler, düzenlenen turnuvalara katılıp katılmamaya karar verir.

Halkla İlişkiler: Yöneticilerle, diğer takımlarla, basınla ilişkileri düzenler ve yürütür (Doğan, 2004).

2.2. Antrenörlük

2.2.1. Antrenörün Tanımı

Antrenörler teorik bilgileriyle tecrübelerini bir araya getirerek müsabıkları becerilerine uygun şekilde yön veren, çalıştıran, yarışmalarda hazır konuma getiren, onlara liderlik yapan spor insanıdır (Doğan, 2004).

Antrenörün işlevi sadece çalıştırmak ya da sporun nasıl yapılacağını göstermek değildir. O spor insanlarından, spor doktorlarından ve psikologlarından almış olduğu bilgileri kendine göre yorumlayıp tecrübeleri ile mukayese ettikten sonra sporcuya iletir (Başer, 1998).

2.2.2. Antrenör Sporcu İletişiminin Rolü

Günümüz tarihinde bir müsabık ne kadar yetenekli ve becerikli olsa da ne kadar çok çalışsa da başarmak için bir antrenörün desteğine ve yardımına ihtiyacı vardır. Hangi branştan olursa olsun sporcu kendi beceri ve istekleriyle belli bir düzeye kadar gelip başarı gösterebilir. Fakat antrenörün vazifesi de yalnızca sporcuyu hazırlamak veya sporun nasıl yapılacağını anlatmak değildir. Bu sebepten antrenör bir yandan çalışmacıdan elde ettiği bilgileri kullanılabilir duruma getirmek oyuncuya bildirirken diğer taraftan performansı yüksek verime ulaştırmak için ortaya konulan çalışmaları belirleyip çalışmacılara bildirir. Bu sayede spor bilimine dayanan antrenmanlarla oyuncuyu müsabakalara ve maçlara hazır hale getirip yön veren üst düzey mesleki özelliklere sahip antrenör sporcuyu sürekli devam eden ve bilinçli olarak elde ettiği başarıya götürür. Fakat bütün bunların meydana gelmesi

için antrenörlerin üstünde olan sorumluluğun bilincine sahip olmaları ve kendilerini yeni bir şeyler katarak çağdaş düzeyde eğitim şekillerini sağlaması mümkün olur (Tavşancıl 2002).

Antrenör antrenman şartlarının bütün ihtiyaç ve taleplerine dönüt verebilmelidir. Araştırmaların nitelik ve nicelik bakımından başarı göstermesi oyuncunun iyi başarımlar sağlaması antrenörün mesleğine gereken değeri ve dikkati vermesiyle ilişkilidir (Anılır 2007).

2.2.3. Antrenörlük Stilleri

Antrenörlükte başlıca üç stil bulunmaktadır:

- Otoriter stil (kumanda edici emredici)
- Liberal stil (hoşgörülü, serbest bırakma)
- Demokratik stil (katılımcı, paylaşımcı)

Antrenörler bunlardan birine kesin olarak girmeseler de birinde olmaya çalışırlar veya kendilerine esas almaya eğilimlidirler (Özsarı, 2010).

Otoriter Stil: Otoriter tarzda tüm kararlar antrenör aracılığıyla alınır. Sporcuların yapması gereken antrenörlerin söylediklerine ve emirlerine cevap vermektir. Antrenörlerin bilgi ve tecrübeleri vardır ve onların yapması gereken müsabıklara ne yapılacağını anlatmaktır. Sporcu ise bunları dinlemeli, anlamalı ve itaat edip yerine getirmelidir. Kontrol tam anlamıyla antrenörün elinde olmalı ve müsabıklar edilgen durumdadırlar. Antrenörler sahip oldukları kontrolü müsabıklara ağır ağır kazandırmak gibi bir durum taşımamaktadır. Sahip oldukları bilgiler yüzünden bir sürü kaygı içindedirler. Sporculara ve kişilere güven duymazlar. O yüzden yönetebilmek önemlidir. Kontrol ellerinden kaydığında büyük sıkıntı, stres ve güvensizlik içinde olurlar (Konter,1996).

Liberal Stil: Genellikle az karar verirler. Bu tarzı uygulayan antrenörler çoğunlukla az emir verirler ve faaliyetleri organize etmede çok az kurallar meydana getirirler. Disiplin sorunları durumunda davranışlarına gelince genelde gerek duymadıkça karışmazlar. Bu antrenörlük tarzında olanlar demokratik antrenörlük

stilin de ötesinde serbesiyetçi bir tarzla takımlarını ve müsabıklarını yönetirler. Antrenörlük sorumluluklarını yerine getirmede kuralcı değil hoşgörülü tavrıda da bulunurlar (Donuk, 2006).

Demokratik Stil: Bu antrenörlük tarzını kendisi için esas alanlar uygulanacak kararları müsabıklarla paylaşımında bulunurlar. Demokratik stili kullanan antrenörler genç yaştakilerin kararlar vermesini öğrenmeden sağlıklı bir birey olamayacaklarına inanırlardı. Müsabıklarına yardım sağlamada onların gelişimleri için etkili olarak liderlik kabiliyetlerini öğretmek için vazife sorumlulukları vardır. Diktatörlüğü ve kayıtsızlığı benimsemezler. Kendileriyle alakalı yanlış kaygılara sahip olmamışlardır. Kontrolü yavaş bir şekilde müsabıklara yön verme, kaydırma anlayışı içerisinde hareket ederler. Sporcuların kendi hayatlarıyla alakalı sorumluluklarını üstlenmede yardım etmeye çalışırlar (Konter, 1996).

Demokratik stil özetle;

- Sporcularla alınan kararlar paylaşılır
- Gerekli, yerine göre eğitim-öğretim vardır
- Sporcularda sorumluluk arttıkça kontrolü onlara kaydırma düşünülmüştür
- Sporcuların özgür olmasını önemser
- Öğrenmedikleri zamanlarda sıhhatli bir yetişkin olamayacaklarına inanırlar
- Müsabıkların liderlik yeteneklerini öğretme sorumluluğu taşırlar
- Diktatörlüğü ve liberalliği uygulamazlar
- Kendileri ve bilgileriyle ilgili kaygı ve şüpheli değildirler (Ulukan, 2006).

2.2.4. Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri

Disiplin: Sporla uğraşanların hepsi de takım oyuncularından bir tek sporcuya kadar insanların birbirine bağlılığını ve bir rehberin doğrultusunda yürünmesini isterler. Grubun dağılmaması, bütünlüğünün muhafaza edebilmesi için bağlılığı sağlayan beraber olma kurallarına boyun eğmeye ihtiyacı vardır. Buna göre disiplin insan davranışlarını değiştirebilmek ya da yeni bir yön verebilmek için bir takım sınırlar koyma girişimi olarak tanımlanabilir (Kasap,1991).

Tutarlı disiplinle beraber düzen içinde bir ödüllendirme teşkilat bağlantılarına, çabalarına karşından dönüt beklemeye sevk eder, bu sebepten gelecek

zaman için istenen davranış şekli, düzeltme için tedbirlere başvurulmasına gerek olmadan teşvik edilmiştir.

Ceza verilmesi gereken durumlarda şunlara dikkat edilmesi gerekir;

- Ceza sadece davranışları cezalandırmalıdır. Sporcuların şahsiyetine ve kişiliğine yönelik olmamalıdır ve ceza başkalarının yanında verilmemelidir.

- Cezaların meydana getirdiği olumsuz yönlü sosyal ilişki, sadece cezalandırılan davranışlarla ilgili sınırlandırma olmalı bu davranışla ilgisi olmayan konulara yayılmaması gerekir ve cezalar uzatılmamalıdır (Çalışkan, 2001).

İletişim Grubu Oturumları: Bilindiği üzere toplumsal etkileşim durumu kişilerin onları anlama şekline göre değişmektedir. Kişiler toplumsal etkiyi genel olarak yeni bir bilgi veya yeni kural olarak algırlar. Eğer kişi toplumsal etki durumunu yeni bir diğer bilgi şeklinde algılar ve bu yeni olan bilgiyi doğru bir bilgi şeklinde görürse bu durum uyum davranışı benimseme olacaktır. Bu duruma karşılık kişi bu yeni olan etkiyi yeni bir durum olarak algılasa 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 (Çalışkan, 2001).

İletişim gruplarında antrenörün işlevi ve rolü grup süreçlerinin sağlıklı bir şekilde sürmesini sağlamaktır. Grubun amaçları gittikçe artan bir bilinçlenme, bütünleşme ve yeni davranışları benimsemedir. Bu amaçların gerçekleşmesi ancak güvenli destek verici ve her üyenin kendisini rahatça anlatabildiği bir ortamda olur (Çalışkan, 2001).

Takım Birlikteliği: Takım beraberlikleri daha geniş olarak sosyolojik terim olan "grup birlikteliği" ile özdeş şekildedir. Her ikisi de belli bir hedef doğrultusunda çalışan takım ruhunu veya grubu bir araya getiren birliktelik veya bağlılık olarak görülmektedir.

Takım birlikteliğini geliştirmede temel prensipler:

- Antrenör her oyuncunun diğer oyunculara karşı sorumluluk taşıdığı hissini sağlamalıdır. Bu oyuncuların oyun esnasında birbirlerinin pozisyonlarında oynamasına izin verilerek sağlanır.

- 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 arasındaki sahip olma hissini geliştirmelidir. Sporcular kişi olarak takımın antrenörlerinin değil, kendi takımları olduğunu hissetmelidirler (Katkat, 2003).

Takım Ruhunun Oluşturulması: 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
- Antrenör sporcularla konuşmalıdır
- Antrenör sadece tam ve olumlu eleştiriler yapmalıdır
- Antrenör güven kaybını takip etmelidir
- Antrenör yedek ya da yaralanmış sporcularla ilişki sürdürmelidir
- Antrenör tüm sporcuların eşit şekilde sıkı çalışmasını sağlamalıdır (Özsarı, 2010).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma Balıkesir’de futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarını belirlemeyi ve çeşitli değişkenlere göre karşılaştırmayı amaçlayan tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği Balıkesir şubesinde görev yapan 166 antrenörden oluşmaktadır. TFF C (102), UEFA B (41), UEFA A (21) ve UEFA ELİT A (2) antrenörlük belgesine sahip olan 166 futbol antrenörü çalışmaya katılmıştır. Çalışmaya katılan antrenörlerin tamamı erkektir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Spor İçin Liderlik Ölçeği- Tercih Edilen Lider Davranışı Formu: Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından hazırlanan Tiryaki tarafından uyarlanan Spor İçin Liderlik Ölçeğinin Tercih Edilen Lider Davranışı formu kullanılmıştır. Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen Spor İçin Liderlik ölçeği liderliğe ilişkin olarak “yol-hedef” kuramı ve “izlerlik” kuramının sentezine dayanmaktadır.

Chelladurai ve Saleh’in (1980) geliştirdiği Spor için Liderlik Ölçeğinin üç formu bulunmaktadır. Bu formlar:

1. Sporcuların tercih ettikleri lider davranışlarını ölçen form
2. Sporcuların koçları ile ilgili algıladıkları gerçek lider davranışlarını ölçen form
3. Koçların kendi lider davranışlarını ya da ideal lider davranışlarını ölçen form

Spor için liderlik ölçeği 40 maddeden oluşmaktadır ve maddelere verilen yargılar 5'li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme:

Her zaman (% 100)

Sık sık (%75)

Arada sırada (%50)

Nadiren (%25)

Hiçbir zaman (%0) şeklindedir.

Ölçek lider davranışlarını betimleyen 5 alt ölçekten oluşmaktadır.

1. *Eğitim ve Öğretim -EÖ- (Training and instruction)*: 15 madde

2. *Demokratik Davranış -DD- (Democratic Behavior)*: 8 madde

3. *Otoriter Davranış -OD- (Autoractic Behavior)*: 3 madde

4. *Sosyal Destek -SD- (Social Support)*: 8 madde

5. *Pozitif Geribildirim -PG- (Positive Feedback)*: 6 madde

Ölçek güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha testi uygulanmıştır. Testin sonucunda ölçek güvenilirliği %85 çıkmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süresi boyunca verilerin elde edilmesi için kullanılan Tercih Edilen Lider Davranışı Formu, Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği'nde çalışan antrenörlere çalışmacının kendisi tarafından uygulanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Yapılan analizlerde uygun analiz türünün belirlenmesi için denek sayısı (n=166) göz önünde bulundurulmuştur. Değişkenlere göre bağımsız grup t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırma verilerini elde ettikten sonra SPSS programından yararlanılarak aritmetik ortalamalar, yüzdelere, standart sapmalar ve dağılımlar belirlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen istatistiksel verilerin çözümlenmesi için IBM-SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 24 versiyonu kullanılmıştır. İstatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan antrenörlerin demografik bilgi oranları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik bilgileri.

DEĞİŞKENLER		Sayı (n)	Yüzde (%)
Yaş	20-30 yaş	13	7,8
	31-40 yaş	58	34,9
	41-50 yaş	49	29,5
	51 ve üstü	46	27,7
Eğitim durumu	İlkokul	5	3,0
	Ortaokul	5	3,0
	Lise	65	39,2
	Üniversite	87	52,4
	Lisansüstü	4	2,4
Antrenörlüğe başlamadan önce fiilen futbol oynadınız mı?	Hayır oynamadım	1	0,6
	Evet oynadım	165	99,4
Futbol oynadığımız kategori	Amatör	115	69,3
	Profesyonel	51	30,7
Antrenörlük belgesini aldığımız yer?	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	33	19,9
	Federasyon Kursu	132	79,5
	Yurtdışında Kurs	1	0,6
Antrenörlük lisansımızın türü?	TFF C	102	61,4
	UEFA B	41	24,7
	UEFA A	21	12,7
	UEFA ELİT A	2	1,2
Antrenörlükte çalışma süreniz?	1-5 yıl	57	34,3
	6-10 yıl	41	24,7
	11-15 yıl	32	19,3
	16 yıl ve üstü	36	21,7
Toplam		166	100

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan antrenörlerin “Sporda Liderlik Davranışı Ölçeğinden aldıkları puanların yaş değişkenine göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4.2. Yaş değişkenine göre dağılımlar.

	YAŞ	n	Mean	Ss	F	p
Sporda Liderlik Ölçeği Ortalama Puanları	20-30 yaş	13	2,15	0,40	4,70	0,00
	31-40 yaş	58	2,08	0,44		
	41-50 yaş	49	1,87	0,32		
	51 ve üstü	46	1,88	0,34		
	TOPLAM	166	1,97	0,39		
Eğitim ve Öğretim alt boyutu (EÖ)	20-30 yaş	13	1,67	0,38	4,40	0,02
	31-40 yaş	58	1,68	0,45		
	41-50 yaş	49	1,48	0,32		
	51 ve üstü	46	1,51	0,34		
	TOPLAM	166	1,57	0,38		
Demokratik Davranış alt boyutu (DD)	20-30 yaş	13	2,66	0,80	3,72	0,01
	31-40 yaş	58	2,37	0,66		
	41-50 yaş	49	2,08	0,54		
	51 ve üstü	46	2,17	0,69		
	TOPLAM	166	2,25	0,66		
Otoriter Davranış alt boyutu (OD)	20-30 yaş	13	3,01	0,84	4,31	0,00
	31-40 yaş	58	3,06	0,81		
	41-50 yaş	49	2,70	0,76		
	51 ve üstü	46	2,54	0,75		
	TOPLAM	166	2,81	0,81		
Sosyal Destek alt boyutu (SD)	20-30 yaş	13	1,90	0,45	0,68	0,56
	31-40 yaş	58	1,90	0,53		
	41-50 yaş	49	1,80	0,43		
	51 ve üstü	46	1,79	0,41		
	TOPLAM	166	1,84	0,46		
Pozitif Geribildirim alt boyutu (PG)	20-30 yaş	13	2,03	0,42	0,99	0,39
	31-40 yaş	58	1,93	0,74		
	41-50 yaş	49	1,77	0,61		
	51 ve üstü	46	1,78	0,59		
	TOPLAM	166	1,85	0,65		

Tablo 4.2. incelendiğinde yaş değişkeni açısından sporda liderlik puanları, sporda liderlik davranışı alt boyutlarından eğitim ve öğretim ($p<0,02$), demokratik davranış ($p<0,01$) ve otoriter davranış ($p<0,00$) alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Sosyal destek ve pozitif geribildirim alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan antrenörlerin “Sporda Liderlik Davranışı Ölçeğinden aldıkları puanların eğitim durumu değişkenine göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4.3. Eğitim durumu değişkenine göre dağılımlar.

	Eğitim Düzeyi	n	Mean	Ss	F	p
Sporda Liderlik Ölçeği Ortalama Puanları	İlkokul	5	1,82	0,24	2,33	0,05
	Ortaokul	5	1,68	0,35		
	Lise	65	1,90	0,40		
	Üniversite	87	2,03	0,38		
	Lisansüstü	4	2,23	0,45		
Eğitim ve Öğretim alt boyutu (EÖ)	İlkokul	5	1,56	0,25	1,70	0,15
	Ortaokul	5	1,46	0,31		
	Lise	65	1,48	0,38		
	Üniversite	87	1,63	0,37		
	Lisansüstü	4	1,73	0,68		
Demokratik Davranış alt boyutu (DD)	İlkokul	5	1,91	0,33	1,55	0,18
	Ortaokul	5	1,64	0,65		
	Lise	65	2,25	0,67		
	Üniversite	87	2,31	0,67		
	Lisansüstü	4	2,33	0,38		
Otoriter Davranış alt boyutu (OD)	İlkokul	5	2,52	0,80	5,27	0,00
	Ortaokul	5	2,52	0,70		
	Lise	65	2,52	0,72		
	Üniversite	87	3,01	0,80		
	Lisansüstü	4	3,65	0,77		
Sosyal Destek alt boyutu (SD)	İlkokul	5	1,67	0,33	0,66	0,61
	Ortaokul	5	1,65	0,43		
	Lise	65	1,82	0,52		
	Üniversite	87	1,88	0,42		
	Lisansüstü	4	2,00	0,51		
Pozitif Geribildirim alt boyutu (PG)	İlkokul	5	1,84	0,55	0,86	0,48
	Ortaokul	5	1,52	0,33		
	Lise	65	1,88	0,69		
	Üniversite	87	1,83	0,62		
	Lisansüstü	4	2,30	0,95		

Tablo 4.3. incelendiğinde eğitim durumu değişkeni açısından eğitim ve öğretim ($p>0,15$), demokratik davranış ($p>0,18$), sosyal destek ($p>0,61$) ve pozitif geribildirim ($p>0,48$) alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Liderlik davranışı alt boyutlarından otoriter davranış ($p<0,00$) alt boyutunda ise anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan antrenörlerin “Sporda Liderlik Davranışı Ölçeğinden aldıkları puanların futbol oynama kategorisi değişkenine göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4.4. Futbol oynama kategorisi değişkenine göre dağılımlar.

	Kategori	n	Mean	Ss	t	p
Sporda Liderlik Puanı	Amatör	115	1,95	0,40	-1,06	0,28
	Profesyonel	51	2,02	0,38		
Eğitim ve Öğretim Alt Boyutu (EÖ)	Amatör	115	1,54	0,39	-1,23	0,21
	Profesyonel	51	1,63	0,37		
Demokratik Davranış Alt Boyutu (DD)	Amatör	115	2,23	0,69	-0,59	0,55
	Profesyonel	51	2,30	0,61		
Otoriter Davranış Alt Boyutu (OD)	Amatör	115	2,82	0,83	0,33	0,73
	Profesyonel	51	2,78	0,74		
Sosyal Destek Alt Boyutu (SD)	Amatör	115	1,83	0,46	-0,46	0,64
	Profesyonel	51	1,87	0,46		
Pozitif Geribildirim Alt Boyutu (PG)	Amatör	115	1,78	0,60	-2,08	0,03
	Profesyonel	51	2,01	0,73		

Tablo 4.4. incelendiğinde futbol oynama kategorisi değişkenine göre eğitim ve öğretim ($p>0,21$), demokratik davranış ($p>0,55$), otoriter davranış ($p>0,73$) ve sosyal destek ($p>0,64$) alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmemiştir. Liderlik davranışı alt boyutlarından pozitif geribildirim ($p<0,03$) alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan antrenörlerin “Sporda Liderlik Davranışı Ölçeğinden aldıkları puanların geçmişte futbol oynama durumu değişkenine göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4.5. Geçmişte futbol oynama durumu değişkenine göre dağılımlar.

	ANT. GEÇMİŞİ	n	Mean	Ss	t	p
SPORDA LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Hayır Oynamadım	1	2,25	0,39	0,70	0,48
	Evet Oynadım	165	1,97			
Eğitim ve Öğretim alt boyutu (EÖ)	Hayır Oynamadım	1	1,92	0,38	0,89	0,37
	Evet Oynadım	165	1,57			
Demokratik Davranış alt boyutu (DD)	Hayır Oynamadım	1	2,22	0,67	-0,05	0,95
	Evet Oynadım	165	2,25			
Otoriter Davranış alt boyutu (OD)	Hayır Oynamadım	1	3,60	0,81	0,97	0,33
	Evet Oynadım	165	2,80			
Sosyal Destek alt boyutu (SD)	Hayır Oynamadım	1	2,25	0,46	0,86	0,38
	Evet Oynadım	165	1,84			
Pozitif Geribildirim alt boyutu (PG)	Hayır Oynamadım	1	1,80	0,65	-0,08	0,93
	Evet Oynadım	165	1,85			

Tablo 4.5 incelendiğinde liderlik davranışı toplam puanları ve tercih edilen lider davranışı alt boyutlarının geçmişte futbol oynama durumu değişkenine göre ortalamaları bulunmuştur. Bulunan sonuçlarda anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan antrenörlerin “Sporda Liderlik Davranışı Ölçeğinden aldıkları puanların antrenörlük belgesi alınan yer değişkenine göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4.6. Antrenörlük belgesi alınan yer değişkenine göre dağılımlar.

	BELGE ALINAN YER	n	Mean	Ss	F	p
SPORDA LİDERLİK ÖLÇEĞİ ORTALAMA PUANLARI	Bedens Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	33	2,02	0,35	0,33	0,71
	Federasyon Kursu	132	1,96	0,40		
	Yurt Dışında Kurs	1	1,90	.		
Eğitim ve Öğretim alt boyutu (EÖ)	Bedens Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	33	1,58	0,38	0,41	0,66
	Federasyon Kursu	132	1,57	0,39		
	Yurt Dışında Kurs	1	1,23	.		
Demokratik Davranış alt boyutu (DD)	Bedens Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	33	2,28	0,59	0,35	0,70
	Federasyon Kursu	132	2,24	0,68		
	Yurt Dışında Kurs	1	2,77	.		
Otoriter Davranış alt boyutu (OD)	Bedens Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	33	3,09	0,77	3,31	0,03
	Federasyon Kursu	132	2,74	0,80		
	Yurt Dışında Kurs	1	1,80	.		
Sosyal Destek alt boyutu (SD)	Bedens Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	33	1,90	0,41	0,33	0,71
	Federasyon Kursu	132	1,83	0,47		
	Yurt Dışında Kurs	1	1,75	.		
Pozitif Geribildirim alt boyutu (PG)	Bedens Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	33	1,78	0,72	0,59	0,55
	Federasyon Kursu	132	1,86	0,63		
	Yurt Dışında Kurs	1	2,40	.		

Tablo 4.6. incelendiğinde antrenörlük belgesi alınan yer değişkenine göre eğitim ve öğretim ($p>0,66$), demokratik davranış ($p>0,70$), sosyal destek ($p>0,71$) ve pozitif geri bildirim ($p>0,55$) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Liderlik davranışı alt boyutlarından otoriter davranış ($p<0,03$) alt boyutunda ise

anlamli farklılık görülmüştür. Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan antrenörlerin “Sporda Liderlik Davranışı Ölçeğinden aldıkları puanların lisans türü değişkenine göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4.7. Antrenörlük lisans türü değişkenine göre dağılımlar.

	LİSANS TÜRÜ	n	Mean	Ss	F	p
SPORDA LİDERLİK ÖLÇEĞİ ORTALAMA PUANLARI	TFF C	102	1,96	0,39	0,27	0,84
	UEFA B	41	2,01	0,43		
	UEFA A	21	1,93	0,36		
	UEFA ELİT A	2	1,93	0,01		
	Toplam	166	1,97	0,39		
Eğitim ve Öğretim alt boyutu (EÖ)	TFF C	102	1,58	0,38	1,98	0,11
	UEFA B	41	1,64	0,42		
	UEFA A	21	1,42	0,28		
	UEFA ELİT A	2	1,23	0,21		
	Toplam	166	1,57	0,38		
Demokratik Davranış alt boyutu (DD)	TFF C	102	2,22	0,65	0,39	0,75
	UEFA B	41	2,26	0,70		
	UEFA A	21	2,40	0,69		
	UEFA ELİT A	2	2,22	0,31		
	Toplam	166	2,25	0,66		
Otoriter Davranış alt boyutu (OD)	TFF C	102	2,76	0,76	0,40	0,74
	UEFA B	41	2,93	0,88		
	UEFA A	21	2,78	0,92		
	UEFA ELİT A	2	2,90	0,42		
	Toplam	166	2,81	0,81		
Sosyal Destek alt boyutu (SD)	TFF C	102	1,83	0,47	0,30	0,82
	UEFA B	41	1,86	0,45		
	UEFA A	21	1,85	0,46		
	UEFA ELİT A	2	2,12	0,17		
	Toplam	166	1,84	0,46		
Pozitif Geribildirim alt boyutu (PG)	TFF C	102	1,86	0,61	0,40	0,74
	UEFA B	41	1,88	0,75		
	UEFA A	21	1,71	0,63		
	UEFA ELİT A	2	2,00	0,28		
	Toplam	166	1,85	0,65		

Tablo 4.7. incelendiğinde antrenörlük lisans türü değişkenine göre sporda liderlik davranışı alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan antrenörlerin “Sporda Liderlik Davranışı Ölçeğinden aldıkları puanların çalışma yılı değişkenine göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4.8. Antrenörlükte çalışma yılı değişkenine göre dağılımlar.

	Çalışma Yılı	n	Mean	Ss	F	p
SPORDA LİDERLİK ÖLÇEĞİ ORTALAMA PUANLARI	1-5 yıl	57	2,05	0,44	2,18	0,09
	6-10 yıl	41	2,00	0,36		
	11-15 yıl	32	1,92	0,38		
	16 yıl ve üstü	36	1,85	0,34		
	Toplam	166	1,97	0,39		
Eğitim ve Öğretim alt boyutu (EÖ)	1-5 yıl	57	1,65	0,41	1,48	0,22
	6-10 yıl	41	1,57	0,37		
	11-15 yıl	32	1,54	0,39		
	16 yıl v e üstü	36	1,48	0,34		
	Toplam	166	1,57	0,38		
Demokratik Davranış alt boyutu (DD)	1-5 yıl	57	2,35	0,69	1,16	0,32
	6-10 yıl	41	2,30	0,61		
	11-15 yıl	32	2,19	0,61		
	16 yıl ve üstü	36	2,10	0,70		
	Toplam	166	2,25	0,66		
Otoriter Davranış alt boyutu (OD)	1-5 yıl	57	2,89	0,76	3,22	0,02
	6-10 yıl	41	3,04	0,78		
	11-15 yıl	32	2,66	0,94		
	16 yıl ve üstü	36	2,53	0,70		
	Toplam	166	2,81	0,81		
Sosyal Destek alt boyutu (SD)	1-5 yıl	57	1,89	0,53	0,47	0,69
	6-10 yıl	41	1,86	0,44		
	11-15 yıl	32	1,81	0,42		
	16 yıl ve üstü	36	1,78	0,39		
	Toplam	166	1,84	0,46		
Pozitif Geribildirim alt boyutu (PG)	1-5 yıl	57	1,95	0,69	0,85	0,46
	6-10 yıl	41	1,78	0,55		
	11-15 yıl	32	1,87	0,69		
	16 yıl ve üstü	36	1,76	0,63		
	Toplam	166	1,85	0,65		

Tablo 4.8. incelendiğinde antrenörlük çalışma yılı değişkenine göre eğitim ve öğretim ($p>0,22$), demokratik davranış ($p>0,32$) sosyal destek ($p>0,69$) ve pozitif geribildirim ($p>0,46$) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Liderlik davranışı alt boyutlarından otoriter davranış ($p<0,02$) alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık görülmektedir.

5. TARTIŞMA

Günümüzde liderlik kavramı bakımından çeşitli liderlik davranışları oluşturulmuş ve zaman geçtikçe yeni stiller de oluşturulmaya devam etmektedir. Hem kurumlar açısından, hem de liderliği araştırma yöntemleri ve bu yöntemlerin uygulanması bakımından konuya eleştiriler hızla devam etmektedir (Can, 1999).

İnsanlar topluluk halinde yaşayan varlıklar olduğundan sosyal özelliklere sahiptirler ve bu özelliğe sahip oldukları için oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak liderlere gereksinim duyarlar (Eren, 2000).

Başkalarını yönetme becerisine sahip olmak tüm yöneticiler için ve çözüm sunmak zorunda kalan her birey için çok fazla önem arz etmektedir. Kişileri motive edebilmek, onların enerjilerini harekete geçirebilmek, onlarla ortak hedeflere ulaşabilmede liderlik oldukça önemlidir (FEMA, 2007). Fakat günümüzde insanların eğitim seviyeleri daha yüksek olduğu için ve isteklerini daha iyi ifade edebildikleri için artık idare edilebilmeleri eskisinden çok daha zordur (Adair, 2005).

Farklı liderlik stillerine sahip antrenörlerin sporcularıyla ve çevreleriyle olan ilişkileri ve iletişimleri liderlik niteliklerine göre farklılık arz eden hususlardandır. Çevremizdeki insanların hepsinin iletişim ve davranış biçimlerinin farklılık teşkil ettiği gibi lider olan antrenörlerin davranış biçimleri de aynı şekilde farklılıklar teşkil eder. Bazı antrenörler başarıya odaklanıyorken bazıları sporcularının gelişimine, bazıları psikolojik açıdan sağlıklı bireyler yetiştirmeye bazılarıysa kazanma arzularını sporcularına da aşılayıp onları psikolojik bakımdan yorup yıpratmaktadır. Ayrıca grup ve arkadaş desteğinin bireysel sporlarda takım sporlarına kıyasla daha az olması sporcular açısından bazı durumlarda önemli sorunlara sebep olmaktadır (Yurt, 2009).

Sporda belli bir başarı düzeyine ulaşabilmek için sadece iyi sporcular yeterli değildir. Bu sporcuları yeteneklerine göre yönlendirebilecek, var olan özelliklerin ortaya çıkmasında liderlere gereksinim duyulur.

Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği Balıkesir şubesinde görev yapan antrenörlerin sporda liderlik puanları ve tercih edilen lider davranışı alt boyutlarının yaş, eğitim durumu, antrenörlük öncesi futbol geçmişi, futbol oynadığı kategori, antrenörlük belgesi alınan yer, antrenörlük lisansı türü ve antrenörlükte çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmaya katılan antrenörlerin demografik verilerine göre, futbol antrenörlerinin yaş dağılımları incelendiğinde çoğunluğu 31-40 yaş aralığında bulunan 58 (%34,9) kişi oluşturmaktadır. Bu antrenörlerin 5'i ilkokul, 5'i ortaokul, 65'i lise, 87'si üniversite ve 4'ü lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Antrenörlüğe başlamadan önce fiilen futbol oynayan antrenörlerin sayısı 165 iken sadece 1'i antrenörlükten önce fiilen futbol oynamamıştır. Antrenörlerin 115'i amatör ve 51 tanesi profesyonel düzeyde futbol oynamıştır. Katılımcıların 33'ü belgesini Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundan, 132'si Federasyon Kursundan ve 1 tanesi de Yurtdışı Kursundan almıştır. Alınan bu belgelerin 102'si TFF C, 41'i UEFA B, 21'i UEFA A ve 2 tanesi UEFA ELİT A olarak görülmektedir. Antrenörlerin çalışma süreleri incelendiğinde 57 kişinin 1-5 yıl, 41 kişinin 6-10 yıl, 32 kişinin 11-15 yıl ve 36 kişinin 16 yıl ve üstü çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Liderlik tarzlarının alt boyutlarından eğitim ve öğretim, demokratik davranış, otoriter davranış, sosyal destek ve pozitif geribildirim değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada yaş değişkeni açısından sporda liderlik puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Katılımcılar arasında yaş değişkenine göre daha genç olanların liderlik puanlarının yüksek olduğu, yaş ilerledikçe katılımcıların puanlarında düşüş olduğu belirlenmiştir. Buna göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Ölçek alt boyutlarına göre ise, eğitim ve öğretim, demokratik davranış ve otoriter davranış alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülürken sosyal destek ve pozitif geribildirim alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Literatürde yapılan benzer araştırmalarda Serin (2016) araştırmaya katılan boks antrenörlerinin yaş gruplarına göre tercih

ettikleri liderlik davranışlarında demokratik davranış dışında diğer liderlik davranışları arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu araştırmalar, çalışmamızı destekler niteliktedir. Bir başka araştırmacı olan Hasançebioğlu (2002) yaptığı araştırmasında çalışma bulgularımızın aksine, araştırmasında katılımcıların liderlik tarzlarının yaşa göre farklılaşmadığını belirtmiştir. Sonuçların böyle çıkması araştırmaların farklı çalışma grupları ve bölgelerde yapılmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamda bir diğer değişken olan eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların sporda liderlik davranışı ölçeği ve ölçeğin alt boyutlarından otoriter davranış alt boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlemlenirken, eğitim ve öğretim, demokratik davranış, sosyal destek ve pozitif geribildirim alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Ancak katılımcıların eğitim düzeyleri yükseldikçe liderlik puanlarında da yükselme olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde yapılan incelemede çalışma bulgularımızın aksini belirten Kak (2018) araştırmasında eğitim durumunun liderlik puanı üzerinde etkili olmadığını, ancak, alt boyutlarda anlamlı farklılıklar olduğunu belirtmiştir.

Araştırmamda futbol oynama kategorisi değişkenine göre yapılan analiz bulgularına göre; sporda liderlik ölçek puanına göre gruplar arasında farklılık görülmemiştir. Ölçek alt boyutlarına göre ise sadece pozitif geribildirim alt boyutunda anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Ancak geçmişinde profesyonel olarak futbol oynayan katılımcıların liderlik puanları daha yüksek olduğu gözlemlenirken gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre H₃ hipotezi reddedilmiştir. Bununla birlikte araştırmamızda bir diğer değişken olan geçmişte futbol oynama durumu değişkenine göre yapılan analiz değerlendirmesinde katılımcıların homojen (n:165-1) bir dağılım göstermemesinden dolayı bu değişken değerlendirilmemiştir.

Çalışmada antrenörlük belgesi alınan yer değişkenine göre sporda liderlik puanları ve eğitim-öğretim demokratik davranış, sosyal destek ve pozitif geri bildirim alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmemiş iken, otoriter davranış alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu sonuca göre H₄ hipotezi

reddedilmiştir. Yapılan analiz bulgularına göre antrenörlük belgesini beden eğitimi ve spor yüksekokulu (BESYO) mezunu olarak almaya hak kazananların diğer gruplara göre daha yüksek liderlik puanına sahip oldukları belirlenmiştir. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının eğitim müfredatlarında liderlik ve antrenörlük eğitimi konusunda derslerin yoğunluğunun liderlik puanını yükselten bir etken olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamda antrenörlük lisans türü değişkenine göre yapılan analiz bulgularına göre sporda liderlik puanı ve ölçek alt boyutlarından gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu sonuca göre H_5 hipotezi reddedilmiştir. Yapılan literatür taramasında benzer konuda çalışmalar yapan Acet (2017) çalışmasında çalışmaya katılanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Bir başka çalışmada Serin (2016) çalışmasında, boks antrenörlerinin antrenörlük kademesi gruplarına göre tercih ettikleri liderlik davranışlarında anlamlı bir farka rastlanmadığını belirtmiştir. Bu bulgular çalışmamızı destekler niteliktedir. Yapılan bir diğer çalışmada Timurkaan (2016) lisans türleri ile liderlik tarzları arasında farklılık tespit ettiğini belirtmiştir. Bu sonucun araştırmanın farklı gruplar ile yapılmış olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamda bir diğer değişken olan antrenörlerin çalışma yılı değişkenine göre yapılan analiz bulgularına göre gruplar arasında ve sporda liderlik puanları arasında anlamlı farklılık görülmemekle beraber, mesleğinin ilk yıllarında olan katılımcıların daha yüksek liderlik puan düzeyine sahip oldukları, çalışma yılı arttıkça sahip olunan sporda liderlik puan düzeyinde azalmalar olduğu belirlenmiştir. Buna göre H_6 hipotezi reddedilmiştir. Literatürde çalışmamızı destekleyen Timurkaan (2016) yaptığı çalışmasında çalışma yılının liderlik puanı üzerinde etkili olmadığını, çalışmaya katılanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Katılımcıların sporda liderlik davranış düzeylerinin yaş, eğitim durumu, futbol oynama kategorisi, geçmişte futbol oynama durumları, antrenörlük belgesinin alındığı yer, sahip olunan lisans belgesi türü ve çalışma yılı durumlarına göre yapılan değerlendirmelerinde;

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin yaş değişkeni ele alındığında 31-40 yaş arası antrenörlerin yoğun oldukları görülmektedir. Yaş değişkenine göre sporda liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitim ve öğretim, demokratik davranış ve otoriter davranış alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre 31-40 yaş arası antrenörlerin daha eğitici ve aynı zamanda daha otoriter davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte sosyal destek ve pozitif geri bildirim alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin eğitim durumu değişkeni ele alındığında otoriter davranış alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülürken eğitim ve öğretim, demokratik davranış, sosyal destek ve pozitif geri bildirim alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Üniversite ve lisansüstü eğitim durumuna sahip antrenörlerin daha otoriter bir davranış sergiledikleri tespit edilmiştir.

Antrenörlerin futbol oynama kategorisi değişkenini incelediğimizde antrenörlerden 115'i amatör, 51 tanesi ise profesyonel düzeyde futbol oynamıştır. Ölçeğin alt boyutlarına baktığımızda ise pozitif geri bildirim alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülürken diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık görülmemiştir. Futbol oynama kategorisine göre sporda liderlik puanına baktığımızda anlamlı bir farklılık görülmediğinden amatör veya profesyonel düzeyde futbol oynamanın antrenörlerin liderlik davranışlarında bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan antrenörlerin 33'ü Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundan, 132'si federasyon kursundan ve 1'i de yurt dışı kursundan antrenörlük belgelerini almışlardır. Antrenörlük belgesinin alındığı yer değişkenine göre ölçek alt boyutlarını incelediğimizde otoriter davranış alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülürken diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre antrenörlük belgesinin alındığı yerin otoriter davranış haricinde diğer davranışlara etki etmediği görülmüştür.

Araştırmaya katılan antrenörlerin lisans türleri incelendiğinde 102'sinin TFF C, 41'inin UEFA B, 21'inin UEFA A, 2 tanesinin de UEFA ELİT A lisans türüne sahip oldukları görülmektedir. Sporda liderlik davranışı ölçeğinin alt boyutlarına baktığımızda ise hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre antrenörlerin lisans türlerinin sporda liderlik davranışları üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin, antrenörlükte çalışma yıllarına baktığımızda 1-5 yıl arası çalışan 57 kişi, 6-10 yıl arası çalışan 41 kişi, 11-15 yıl arası çalışan 32 kişi, 16 yıl ve üstü çalışan 36 kişi bulunmaktadır. Ölçek alt boyutlarını incelediğimiz de eğitim ve öğretim, demokratik davranış, sosyal destek ve pozitif geribildirim alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ölçek alt boyutlarından otoriter davranış alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür ve antrenörlerin çalışma yılı değişkeninin sadece otoriter davranışlar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Öneriler

Bu kısımda araştırma süresi boyunca yapılan analiz ve değerlendirmelerden elde edilen bulgu ve yorumlar doğrultusunda araştırmanın sonuçlarına göre bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler;

- Ülke genelindeki futbol antrenörlerinin liderlik tarzları ile diğer takım sporlarında antrenörlük yapan bireylerin liderlik tarzlarını karşılaştırmaya yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

- Türkiye Futbol Federasyonu'nun organize etmiş olduğu kurslarda liderlik, liderlik gelişimi hakkında derslere veya konulara yer verilmelidir.
- Takım sporlarında görev alan antrenörlerin liderlik tarzları ile bireysel branşlarda görev alan antrenörlerin liderlik tarzları arasında karşılaştırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Balıkesir ilindeki futbolcuların antrenörlerde görmek istedikleri liderlik tarzları belirlenebilir.
- Balıkesir ilindeki görev yapan antrenörlerin liderlik puan düzeylerini yükseltecek hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir.
- Çalışmaya katılan antrenörlerin, antrenörlükte çalışma süreleri ile ilgili daha detaylı ve kapsamlı bir çalışma yapılabilir.
- Ülke genelindeki tüm futbol antrenörlerine uygulanarak geniş ve kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.
- Antrenörler liderlik gelişimi hakkında bilgilendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Acet M, Osman G,Utku I. Leadership Characteristics of Football Coaches . *Sport & Society/Sport si Societat*. 2017 (1) 2: 1 (2):1-13
- Adair J. *Etkili Liderlik*, 2.Baskı. İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılık, 2005:9.
- Ahola SE, Hatfield B. *Psychology of Sports*. Iowa: Brown Publisher, 1986:226-283.
- Alptekin M. *Kültür ve Liderlik*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Offset Grubu, 1968:42.
- Anılır M. Basketbol Antrenörlerinin Meta Programları İle Sporcuları Tarafından Algılanılan Liderlik Nitelikleri Arasındaki İlişki. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2007.
- Atlioğlu Y. Şahin A. Liderlik Anlayışımı. *Ankara Milli Eğitim Dergisi*, 2002, 155:36.
- Başer E. *Futbolda Psikoloji ve Başarı*, Ankara: Sporsal Kuram Dizisi 4, 1998:13-92.
- Biçer T. *Kazanmak Beyinde Başlar*, İstanbul: Beyaz Yayınları, 2002:135.
- Biçer T. Liderlik ve Ötesi, *Kobi Efor Dergisi*, 2005:67.
- Biçer T. Spor Yönetimi Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1994.
- Bozlağan R. *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*, Yönetim Dizisi 60, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002:23.
- Can H. *Organizasyon ve Yönetim*, 5. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999:195-215.
- Chelladurai P. Discrepancy Between Preferences and Perceptions of Leadership Behavior and Satisfaction of Athletes in Varying Sports, *Journal of Sport Psychology*, 1984. 6(1):27-41.
- Chelladurai P. Saleh S.D. Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 1980. 2(1):34-45.
- Cook DL. *Leadership Using Creative Tension*. Joperd, 1986:76.
- Çalışkan G. Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2001.
- Çeyiz S. Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, 2007.

- Davis A. *Sport Management*, Iowa: Brown Benchmark Publishers, 1994:126-128.
- Dinçer Ö, Fidan Y. *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1996:329-349.
- Doğan O. *Spor Psikolojisi Ders Kitabı*, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, 2004:109-113.
- Donuk B. *Liderlik ve Spor*. İstanbul: Ötüken Neşriyat, 2007:143-146.
- Donuk B. Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2006.
- Eren E. *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: İ.Ü. Yayınları, 1985:337-357.
- Eren E. *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 2000:411.
- Ergun T. *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, Ankara: TODAİE Yayınları, 1991:7.
- FEMA (Federal Emergency Management Agency). *Liderlik ve Etkileme*, Ankara: Orion Yayınevi, 2007.
- Fındıkcı İ. *Bir Gönül Yolculuğu – Hizmetkâr Liderlik*. 4. Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2013:45.
- Hart L. *Strateji: Dolaylı Tutum*, Ankara: Gn. Kur. Yayınları, 1973:20.
- Hasançebiöglü, T. Öğretmenlerin Liderlik Stilleri, Bilgisayar Tutumları ve Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2002.
- Hunger D, Wheelen T. *Strategic Management and Business Policy*, 10th Edition. Prentice Hall, 2003:21-22.
- Kak Y. Elazığ İlindeki Farklı Spor Branşlarındaki Profesyonel Takımlarda Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, 2018.
- Kasap H. *Spor Metodik ve Didaktiği*, İstanbul: TFF Yayınları, 1991:45.
- Katkat D, “Beden Eğitimi ve Diğer Alan Öğretmenlerinin Liderlik Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması”, *Beden Eğitim ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi*, Ankara, 10-11 Ekim 2003, s.119.
- Kaya Ç. *Liderler-Liderliğe Giden Yollar*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2002:121.
- Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2004:146.
- Koç Ş. *Spor Psikolojisine Giriş*, İzmir: Saray Kitapevleri, 1994:149-165.

Konter E. *Bir Lider Olarak Antrenör*, 1. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996:26-36.

Koruç Z. Voleybolda Antrenör Özellikleri ve Antrenör Kişiliği. *Voleybol Dergisi*, Hacettepe Üni. Spor Bil. Ve Tek. Yüksekokulu, 1995, 5:3-8.

Körük E. Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri ve Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2003.

Krech D, Crutcnfield D, Ballanchey L. *Cemiyet İçinde Fert*, 2nd Edition. İstanbul: MEB Yayınları, 1983:249.

Larwood L. *Organizational Behavior and Management*, Boston: Kent Publishment, 1984:245.

Locke E. *The Essence of Leadership*, Lexington Books, 7th Edition. 1999:147-191.

Martens R. *Coaches Guide to Sport Psychology*, Champagin, Illinois: Human Kinetics, 1987:42.

MEB. *Spor Liseleri Spor-10 Ders Kitabı*, Dördüncü Baskı. Ders Kitapları Dizisi-1492168, 2014.

Özdemir, E. Liderlik ve Etik, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, 12:151.

Özgan, H. Külekçi, E. Sosyal Sorumluluk Temelli Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, İstanbul: Ejer Congress Bildiri Özetleri, 2014.

Özsarı A. Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, 2010.

Rayburn CA, Goetz DJ, Osman SL. The Game of Leadership: Exercise, Sports, and Leadership. *International Journal of Value-based Management*, United State: Salisbury State University, 2001, 14:11-26.

Robbins S. *Management: Concepts and Practices*, Prentice-Hall, New Jersey: 1984:402-410.

Serin K. Boks Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, 2016.

Şimşek M, Akegemci T, Çelik A. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi, 2001:54.

Şişman M. *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem Akademi, 2003:1-18.

Tavşancıl E. *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002:19.

Tekin A. Zorba E. Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 2001, 5:28-36.

Timurkaan HS. Malatya İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Antrenman ve Hareket Bilimleri Programı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, 2016.

Türksoy A. Şarkıcı T. 12-14 Yaş Futbolcuların Antrenörlerinden Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Lider Davranışları ile İlgili Sporcu Tatmini, *Spor Bilimleri Dergisi*, 2013, 11:3.

Ulukan, M. Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, 2006.

Yukl GA. *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall, 3th Edition. 1994:75.

Yukl GA. *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall Int. Edition 1981:1-25.

Yurt O. Tekvando Antrenörlerinin Liderlik Tarzları. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, 2009.

EKLER

EK-1. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER	
Adı Soyadı	Adem ÖZALP
Doğum tarihi	10/09/1978
Doğum yeri	Kütahya/Simav
Medeni hali	Evli
Uyruğu	T.C.
Adres	Bahçelievler Mahallesi 312. Sokak No. 32/7 Altıeylül/Balıkesir
Tel	05052636004
E-mail	ademozalp@hotmail.com
EĞİTİM	
Lise	Simav Cumhuriyet Lisesi
Lisans	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü
YABANCI DİL BİLGİSİ	
İngilizce	Orta Düzey

EK-2. ETİK KURUL ONAYI

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	. "Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi (Balıkesir İli Örneği)"
VARSA ARAŞTIRMANIN PROTOKOL KODU	

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili		
		ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	ARAŞTIRMA BROŞÜRÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama				
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>				
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input checked="" type="checkbox"/>				
	BİYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>				
	İLAN	<input type="checkbox"/>				
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>				
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>				
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	<input type="checkbox"/>				
	DİĞER:	<input type="checkbox"/>				
KARAR BİLGİLERİ	Karar No:2018/36	Tarih: 14/02/2018				
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmann/çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmann/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tam sayısının oybirliği ile karar verilmiştir. İlaç ve Biyolojik Ürünlerin Klinik Araştırmaları Hakkında Yönetmelik kapsamında yer alan araştırmalar/çalışmalar için Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu'ndan izin alınması gerekmektedir.					

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	İlaç ve Biyolojik Ürünlerin Klinik Araştırmaları Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof.Dr.Fuat EREL

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişkisi		Katılım *		İmza
Prof. Dr. Fuat EREL	Göğüs Hastalıkları AD	Balıkesir Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Doç.Dr. Gülten ERKEN	Fizyoloji AD	Balıkesir Üniversitesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd.Doç.Dr. Elif AKSÖZ	Tıbbi Farmakoloji AD	Balıkesir Üniversitesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd.Doç.Dr. F. Bahar SUNAY	Histoloji ve Embriyoloji Ad	Balıkesir Üniversitesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd.Doç.Dr.Eyüp AVCI	Kardiyoloji AD	Balıkesir Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Uzm.Dr. Mehmet ÇALIŞKAN	Halk Sağlığı AD	Balıkesir KEAS Organize Sanayii	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Av. Erman ARDA	Avukat	Serbest	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Ecz. Hüsnü KUNDAKÇI	Eczacı	BAÜ Sağlık Uyg. ve Araştırma Hastanesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Serhat ALDEMİR			E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	

Etik Kurul Başkanının
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof.Dr.Fuat EREL
İmza:

Not: Etik kurul başkanı, imzasının yer almadığı her sayfaya imza atmalıdır.

EK-3. ANKET FORMU

BALIKESİR İLİNDE FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

BÖLÜM I - KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.Yaşınız? <input type="checkbox"/> 20-30 yaş <input type="checkbox"/> 31-40 yaş <input type="checkbox"/> 41-50 yaş <input type="checkbox"/> 51 ve üstü	2.Eğitim durumunuz? <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisansüstü
3. Antrenörlüğe başlamadan önce fiilen futbol oynadınız mı? <input type="checkbox"/> Hayır oynamadım. <input type="checkbox"/> Evet oynadım.	4. Futbol oynadığınız kategori <input type="checkbox"/> Amatör <input type="checkbox"/> Profesyonel
5. Antrenörlük belgesini aldığınız yer? <input type="checkbox"/> Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Federasyon Kursu <input type="checkbox"/> Yurtdışında Kurs	6. Antrenörlük lisansınızın türü? <input type="checkbox"/> TFF D <input type="checkbox"/> UEFA B <input type="checkbox"/> UEFA ELİT A <input type="checkbox"/> TFF C <input type="checkbox"/> UEFA A <input type="checkbox"/> UEFA PRO
7.Antrenörlükte çalışma süreniz? <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üstü	

BÖLÜM II - Spor İçin Liderlik Ölçeği-Tercih Edilen Lider Davranışı Formu

KOÇLUK YAPARKEN:	Her zaman	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir
1.Sporcularının kapasiteleri ölçüsünde çalıştıklarını görmesini tercih ederim.					
2.Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularının fikirlerini sormasını tercih ederim.					
3.Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olmasını tercih ederim.					
4.Bir sporcusunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde övmesini tercih ederim					
5. Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her bir sporcusuna açıklamasını tercih ederim.					
6.Planlarını nispeten sporcularından bağımsız olarak yapmasını tercih ederim.					
7.Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözümlenmesine Yardımcı olmasını tercih ederim.					
8. Sporcularının hatalarını düzeltmesine özel bir dikkat göstermesini tercih ederim.					
9. Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını almasını tercih ederim.					
10. Sporcusu iyi bir iş başardığında bunu kendisine söylemesini tercih ederim.					
11. Kendisinin takımdaki işlevinin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlamasını tercih ederim.					
12. Davranışları ile ilgili açıklamada bulunmasını tercih ederim.					
13. Sporcularının kişisel açıdan her yönüyle iyi olmalarını izlemesini tercih ederim.					
14. Yaptığımız sporun becerilerini her sporcuya bireysel olarak öğretmesini tercih ederim					
15. Karar verirken sporcuların görüşlerini almasını tercih ederim.					
16. İyi performansından dolayı sporcusunu ödüllendirmesine özen göstermesini tercih ederim.					
17. Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp ona göre plan yapmasını tercih ederim.					
18. Sporcularını antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili önerilerde bulunmaya teşvik etmesini tercih ederim.					
19.Sporcularına kişisel yardımlarda bulunmasını tercih ederim.					
20.Her sporcusuna neyin yapıp, neyin yapılmaması gerektiğini açıklamasını tercih ederim.					

21.Sporcularının kendi hedeflerini belirlemesine izin vermesini tercih ederim.					
22.Sporcularına karşı beslediği duygularını ifade etmesini tercih ederim.					
23.Her sporcusunun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmeyi beklemesini tercih ederim.					
24.Sporcular hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin vermesini tercih ederim					
25.Sporcuların antrenörüne güvenmeye teşvik etmesini tercih ederim.					
26.Her sporcusunun güçlü ve zayıf yönlerini dile getirmesini tercih ederim					
27.Karar verdiği konuları yeniden tartışmamasını tercih ederim.					
28.Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde takdir etmesini tercih ederim.					
29.Her sporcusuna her ortamda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim vermesini tercih ederim.					
30.Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcularının fikrini almasını tercih ederim.					
31.Sporcularıyla yakın ve resmi olmayan ilişkileri cesaretlendirmesini tercih ederim.					
32.Sporcularının çabalarının birbiriyle bağlantılı olduğuna önem vermesini tercih ederim.					
33.Sporcularının kendi kapasitelerinin el verdiği ölçüde çalışmalarına izin vermesini tercih ederim.					
34.Sporcularıyla mesafeli olmasını tercih ederim					
35.Her bir sporcusunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklamasını tercih ederim.					
36.Sporcularını evine davet etmesini tercih ederim.					
37.Yerinde ve zamanında sporcusuna hak ettiği övgüyü göstermesini tercih ederim.					
38.Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtmesini tercih ederim.					
39.Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin vermesini tercih ederim.					
40.Soru sorma isteğini engelleyecek yetkinlikte konuşmasını tercih ederim					