

T.C
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SAGLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**DOĞU ANADOLU BÖLGESİ'NDEKİ FUTBOLCULARIN
ANTRENÖRLERİNDE BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK
TARZLARININ TESPİTİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdurrahman AKGÜN

Doç. Dr. Levent TANYERİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Kars-2021

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında önerileriyle çalışmayı yönlendiren ve destekleyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Levent TANYERİ' ye ve Sayın Prof. Dr. Engin GEZER Hocama teşekkür ederim.



ÖZET

DOĞU ANADOLU BÖLGESİ'NDEKİ FUTBOLCULARIN ANTRENÖRLERİNDE BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARININ TESPİTİ

AKGÜN, Abdurrahman
Kafkas Üniversitesi
Sarıkamış Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu

Danışmanı: Doç. Dr. Levent TANYERİ
2021

Bu araştırmanın amacı, farklı şehirlerde bulunan amatör futbolcuların antrenörlerinde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının; aylık gelir, ikamet ettikleri yer, medeni durum, yaş, spor yılı, il değişkeni, eğitim durumu ve spor yapmak için ayrılan süreye göre belirlenmesidir. Araştırmada Chelladurai ve Saleh (1980)'in geliştirdiği ve Güngörmüş ve diğ. (2006) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 34 maddeden oluşan “Spor İçin Liderlik Ölçeği (SİLÖ)” kullanılmıştır. Ölçek iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise liderlik özellikleri ve bu özelliklerin kullanımı adı altında iki alt boyut bulunmaktadır. Araştırmada, verilerin elde edilmesi amacıyla farklı şehirlerde ve farklı seviyelerde futbol oynayan toplam 500 sporcuya ulaşılmak hedeflenmiş ancak ülkemizde ve dünyada ortaya çıkan covid-19 salgını nedeniyle 248 sporcuya ulaşılmıştır. Söz konusu veriler SPSS 22.0 paket programına aktarılıp ve ardından analiz edilmiştir. Analizlerde kişisel değişkenlere ilişkin yüzde ve frekans, ölçeğin alt boyutları için ise aritmetik ortalama değerleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre sporda liderlik ölçeği alt boyutlarından; aylık gelir (Yüksek), ikamet edilen yer (Şehir), medeni hal (Evli), il değişkeni (Ardahan), spor yapma yılı (10 yıl) ve spora ayrılan zaman değişkeninin (5-8) saat zaman ayıran sporcularda sporcular performanslarının arttırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini ve aynı zamanda antrenörlerinin karar alırken daha demokratik davrandıklarını ve karar alırken antrenörlerinin onların fikirlerini önemseydiğini görülmüştür. Ancak sporda liderlik

ölçeği alt boyutlarından yaş değişkeninin ve amatör sporcuların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığın görölmediği saptanmıştır.

Bu durumda, antrenörlerin liderlik özelliklerinin çok baskın olmadığı, aksine futbolcuların yaşam tarzları, hayat kaliteleri ve futbola ayırdıkları zaman yükseldikçe sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Özellikleri, Futbolcu, Antrenör



SUMMARY

DETERMINING THE LEADERSHIP STYLES THAT FOOTBALL PLAYERS IN THE EASTERN ANATOLIA REGION WANT TO HAVE IN THEIR TRAINERS

AKGUN, Abdurrahman
Kafkas University
Sarıkamış School of Physical Education and Sports

Advisor: Assoc. Dr. Levent TANYERI
2021

The aim of this research is to determine the leadership styles that amateur football players in different cities want their coaches to have; monthly income, place of residence, marital status, age, year of sports, province variable, education level and time allocated for sports. In this research Chelladura and Saleh (1980) was developed and Güngörmüş and al. (2006) adapted into Turkish by the “Leadership for Sports Scale (Spor İin Liderlik leği-SIL)” consisting of 34 items. The scale consists of two main parts. In the first part, questions about personal information, in the second part, leadership characteristics and there are two sub-dimensions under the name of the use of these features. In the research, it was aimed to reach a total of 500 athletes playing football in different cities and at different levels in order to obtain data, but due to the covid-19 epidemic in our country and in the world, 248 athletes were reached. These data were transferred to the SPSS 22.0 package program and then analyzed. In the analysis, percentage and frequency for personal variables and arithmetic mean values for the sub-dimensions of the scale were determined. According to the findings, one of the sub-dimensions of the leadership scale in sports ; income (High), the place of residence (City), marital status (married) city variable (Ardahan), sports year (10 years) and allocated to sports time variable in (5-8) clock time separating the athlete to increase the athletes performance stated that their coaches contribute more to the tactical, technical and skill education and training of the athlete, and that their coaches act more democratically when making decisions and that their coaches care about their opinions while making decisions. However, it was determined that there was no significant difference between the age variable, which is one of the sub-dimensions of the leadership scale in sports, and the educational status of amateur athletes.

In this case, it can be said that the leadership characteristics of the coaches are not very dominant, on the contrary, as the footballers' lifestyles, quality of life and

the time they spend on football increase, the coaches contribute more to the tactical, technical and skill education and training of the athletes.

Keywords: Leadership, Leadership Traits, Footballer , Coach



İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
TABLolar LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR	5
2.1. Futbolun Tanımı	5
2.2. Futbolun Tarihi.....	7
2.3. Ülkemizde Futbolun Doğuşu.....	9
2.4. Liderlik	10
2.5. Lider ve Yönetici Farklılığı	12
2.6. Liderlik Kuramları.....	14
2.6.1. Özellikler Kuramı (Traits Approach)	15
2.6.2. Davranışsal Liderlik Kuramı (Behaviors Approach).....	16
2.6.3. Durumsallık Kuramı (Contingency Approach)	24
2.6.4. Yeni Liderlik Kuramları (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik)	27
2.7. Liderliğin Önemi	31
2.8. Liderlik Tarzları	31
2.8.1. Otoriter (Otokratik) Lider	32
2.8.2. Demokratik Lider.....	32
2.8.3. Liberal Lider	32
2.9. Lider Davranışları.....	33
2.10. Liderin Özellikleri	33
2.11. Antrenör ve Tanımı	34
2.11.1. Etkili Antrenörlükte Temel Özellikler	35
2.12. Antrenör Tipleri.....	36
2.12.1. Otoriter Antrenör (Otokratik Yaklaşım).....	36
2.12.2. Uzlaşmacı Antrenör (İşbirlikçi Yaklaşım)	38
2.12.3. Liberal Antrenör (Nemelazımcı Yaklaşım)	38
2.12.4. Gevşek Antrenör Tipi	39

2.12.5. İş Yapar Görünümlü ve Gayretli Antrenör Tipi	39
3. YÖNTEM.....	40
3.1. Problem	40
3.2. Araştırmanın Amacı	40
3.3. Araştırmanın Önemi	40
3.4. Araştırmanın Varsayımları	40
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	40
3.6. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri	41
3.7. Araştırmanın Modeli	41
3.8. Evren ve Örneklem.....	42
3.9. Verilerin Toplanması ve Analizi	42
4. BULGULAR.....	43
5. TARTIŞMA ve SONUÇ	52
6. KAYNAKÇA	58
EKLER.....	68
ÖZGEÇMİŞ.....	71

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Aylık Gelir Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	43
Tablo 2. İkamet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları.....	44
Tablo 3. Medeni Durum Değişkenine Göre Analiz Sonuçları;	45
Tablo 4. Yaş Değişkenine Göre Analiz Sonuçları.....	46
Tablo 5. İl Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	47
Tablo 6. Spor Yılı Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	48
Tablo 7. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	49
Tablo 8. Spor Yapmak İçin Ayrılan Süre Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	50



1. GİRİŞ

Günümüz itibari ile bireylerin buldukları ortamlarda oluşumlara liderlik etme isteği duyması ve bu liderlik güdüsü insanlara cazip gelmesinden kaynaklı liderlik üzerine son zamanlarda farklı çalışmalar ve araştırmalar yapılmaktadır (Temel, 2010).

İnsanların, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve hayatı ile ilgili risklerini yönlendirebilmek gibi isteklerle topluluklar halinde yaşamlarını sürdürmeye başladığından bu zamana ortak karar verme ve uygulamada, çıkarlarını dile getirmede, sorumlu oldukları ihtiyaçları karşılamada ve çatışmalarının çözümünde liderlere ihtiyaç duymuştur (Argüden, 2016).

Çağımızda modern dünyanın tüm iş dallarındaki hırslı ve rekabetçi yapının giderek yükselmesinden varsayımla lider ve yöneticilerin üzerine düşen görev de bu doğrultuda zorlaşmıştır. Bundan dolayı liderlerin uygulayacağı plan, program ve stratejiler örgütün durumuna, icraatın yapısına ve hacmine, kültürel yapıya göre birçok değişkenlik göstermektedir. İdealist bir oluşum sağlamak isteyen lider, ortaya çıkaracağı vizyonu ve aynı doğrultuda gittiği kişileri uygulatacağı misyonu en olumlu şekilde belirleyerek yapmalıdır (Dinler, 2018).

Lidersiz bir takım dümensiz bir gemiye, pilotsuz bir uçağa veya maestosuz bir orkestraya benzetilebilir. 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, motivasyonu, ödüllendirilmesi, korunması ve birleştirilmesini içine almaktadır (Konter, 1996.)

Belirli bir doğrultuda hareket eden oluşum için lider, becerilerini, kendi özelliklerini kullanarak oluşumu yönlendirme sorumluluğunu ele alır. Spor dünyasında ise lider modelini bir antrenör üstlenir. Takım oluşumunun liderliğini ele alan bir antrenör, sporcuların kendi özelliklerini en üst seviyeye ulaşmalarını sağlayıcı öngörü, kişilik ve becerilere kendisinde barındırır. Antrenörlerin ne nasıl yaptığı ve ne şekilde davrandığı, sporcuların davranışları, duyguları, stresleri ve

performansların ortaya çıkmasında ön önemli rolü alır. Liderlik niteliklerini barındıran bir antrenör ile çalışan sporcular yönetimden memnun oldukları için hedeflerine ulaşmakta daha başarılı oldukları görülmektedir (Elahe, 2013 ve Kohter, 1996).

Spor ile birlikte hareket ettiğimiz bu zamanlarda toplumlar arası etkileşimin kurulmasında önemli bir rol olarak ekonomik, sosyal, kültürel seviyede gelişimini devam ettirmektedir. Özellikle futbol, dünya genelinde bütün oluşumların ilgisini çekerek seyirci potansiyelinin ve katılımın en yüksek olduğu spor dalı olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle futbolun gerek öğreniminde gerekse özelliğinin yukarı yönlü hareketinde futbol antrenörlerinin tartışmasız payı yüksektir (İmamoğlu, 1996).

Spor dünyasında özellikle futbolun özelinde antrenörün rolü yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Tüm büyük oluşum ve futbolcular arkasında, onların hedef ve tutkularına ulaşmada yardım eden bir antrenör vardır (Voss, 2000).

Futbol günümüzde dünyanın en büyük sanayileri arasında yerini almıştır. Bu yüzden futbol oluşumlarını yöneten spor yöneticileri kadar, antrenörlerin, sporcuların ve teknik ekibin faaliyetli diğer insanların da önemi çok büyüktür. Spor yöneticisi ile ilgili zihinlerde sadece kulüpte yönetici pozisyonundaki bireyler gelmemelidir. Takım başında bulunan teknik direktörler ve antrenörler de oluşumun patronlarıdır. Spor dünyasında özellikle futbol branşında antrenörün faktörlüğü kurumsallaşmıştır. Tüm dünyadaki oluşumların ve futbolcuların arkasında, onların hedef ve tutkularına ulaşmada yardım eden bir lider antrenör vardır (Donuk, 2007).

Genel anlamıyla antrenör; sporcuları performanslarının potansiyellerinin doruğuna taşıyan, onların fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerinin gerçekleşmesine yardımcı olan ve karşılaşmalara hazırlayan kişidir (Türksoy, 2010).

Antrenör anlamının farklı boyutu da sağlam bir kişiliğe, kuvvetli ve yeteri kadar motivasyon niteliğine sahip, zeki ve mental kapasitesi yerinde tutum ve hareketleri örnek, doğru duruş ve sözüne güvenilir, tereddütlerini ve eksikliklerini fark ettirmeyen, zihinsel bunalımdan uzak, kişilik olarak sosyal, iyi bir psikolojiye sahip, liderlik nitelikleri ile ikna faktörü olan, oluşumda ben yerine hepimiz duygusunu oluşturan ceza ve ödüllendirmeyi eşit ve tutarlı olan, genel kültür ve mesleki yeterliliğe sahip kendini geliştirici ve farklı ülkelerde kendi branşındaki

yenilikleri takip eden, fiziksel yetenekleri tam, eksper ve pedagog olan bir kişidir (Sunay, 1998).

Antrenörün liderlik fonksiyonu çeşitli kaynaklarda antrenörün en önemli görevleri arasında gösterilmektedir. Antrenör açısından liderlik, öncelikle sporculara rehberlik etme, onları yönlendirebilme noktasında kendini göstermektedir(İkizler, 2000).

Antrenörlerin liderlik hareketleri ile oyuncuların tutum ve davranış arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Antrenörlerin liderlik özellikler ile oyunculara doğru yönlendirmelerde bulunmasının ve oyuncuları yetenekleri doğrultusunda doğru pozisyonda görevlendirmesinin takımı başarıya ulaştıracağı varsayılmaktadır (Başer, 1994).

Bir yönetici kabul edilen antrenörlere baktığımızda antrenörlerin demokratik, otokratik, rahatlatıcı ve duruma göre hareket eden lider davranış tiplerine sahip oldukları bilinmektedir.(Aldair, 2002)

Bu da antrenörlerin gösterdikleri davranışların ifadesini yapmaktadır. Kişilerin belirli durumlarda belirli hareketleri yönelten etkin motivasyondur (Yalçın, 1988).

Motivasyon gerçeği sporsal faaliyetlerde başarıyı olumlu yönde artırıcı faktörler açısından önemli bir yer tutmaktadır ve sporda yüksek performansın en önemli ögesidir (Başer, 1996).

Araştırmalar göstermiştir ki oyuncular veya sporla ilgili bireyler için oluşumun başarıya ulaşmasında, takım ruhunun oluşturulmasında veya amaçlanan ideale ulaşmak için liderliğin ve etkili bir liderin rolü çok büyük olacaktır (Rayburn ve ark.2001,Todd ve Kent 2004).

Liderlik teorisinin bu denli etkili ve önemsenen bir hal alması dolayısıyla konu ile ilgili araştırmacıları ve konu hakkında teori sunanların sporda liderlik sürecinde etkili olabilecek seçeneklerin tespit edilmesi için yapılabilecek çalışmalara yönlendirmiştir. Bu çalışmalar sonucunda birçok stil tespit edilmiştir. Günümüz futbolunda lider antrenör özelliklerine sahip, antrenör bulma eksikliğini yaşadığımızı varsayarak, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki futbolcuların antrenörlerinde bulunmasını

istedikleri liderlik tarzlarının tespitinin belirlenmesi için bu çalışma uygulanmak istenmiştir. (Chelladurai ve Carron 1978).



2. LİTERATÜR

2.1. Futbolun Tanımı

Milyonları peşinden sürükleyen “Futbol” terimi, dilimize, İngilizcede dilinde ki “foot (ayak) ve ball (top)” kelimelerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş “Football” kelimesinden gelmiştir (Tunçdemir, 2014).

İngilizcede “Football” ismi ile anılan futbolu diğer sporlarından ayırmak maksadıyla, günümüz futbolun ilk kurallarını ortaya çıkaran kuruluşun ismi olan Futbol Birliğinden (The Football Association) yola çıkılarak “Association Football” (birlik futbolu) ifadesi tercih edilmektedir. Günümüzde, İngiliz dili ile irtibat kuran ülkelerin bazıları futbol sporunu tanımlamak için yalnızca “Football” kelimesini tercih ederken bu kelime diğer bazı ülke dillerine farklı olarak girmiş ve bu şekilde ifade edilmeye başlanmıştır. Bazı dillerde futbol sporunu ifade ederken özel kelimeler kullanırken bazılarında ise “foot” ve “ball” kelimelerinin o dillerdeki eş anlamlarını kullanılarak bu kelimeler birleştirilmiş ve futbol kelimesi bu ifade şeklinde yer almıştır (Ekblom, 1994).

Futbol, on birer sporcudan oluşan iki farklı takım arasında, yuvarlak şeklindeki bir topa oynanan takım sporu olarak göze çarpar. 21. yüzyıl itibarıyla dünyadaki en popüler spor olarak bilinmektedir. Futbol müsabakaları dikdörtgen biçimindeki, çimenle kaplı alanda oynanır. Alanın kısa çizgilerinin tam orta noktasında birer adet kale bulunur. Sporcuların amacı, başrolde ayak olmak üzere vücudunun belli başlı bölgelerinin yardımıyla (eller ve kollar hariç) meşin yuvarlağı rakibin kale çizgisinden geçirerek gole çevirmektir. İstisnai durumlarda iki takımın kalesini koruyan file bekçileri, ceza alanı olarak belirlenen kendileri için konumlandırılmış alanların sınırları içerisinde topa elle dokunabilmektedirler. Meşin yuvarlağın, futbol sahasının uzun kenarlarından geçerek dışarı çıkması sonucunda taç atışı (topa son olarak hangi takım oyuncusu temas etmişse neticesinde rakip takım kullanır), sahanın kısa kenarlarından topun dışarı çıkması sonucunda ise köşe (oyuncunun, topu kendi kale çizgisi dışına çıkarması durumunda karşı taraf lehine kale çizgisi ile yan çizgisinin birleştiği noktadan kullanılır) veya aut atışı (topun, hücum oyuncuları tarafından kale çizgisi dışına atılması sonucunda ceza sahası içindeki kale sahasından vuruşu yapılarak top oyuna sokulur) ile oyun yeniden

başlar, 45'er dakikalık iki devreye ayrılan 90 dakikadan oluşan maçlarda rakip takımdan daha fazla gol atmayı başaran takım galip gelirken atılan gol sayılarının eşit olması durumunda maç berabere tamamlanmış olur. Bazı organizasyonlardaki kurallara göre normal süresi berabere tamamlanan maçlarda 15'er dakikadan oluşan iki devre halinde oynanan uzatma dakikaları, eşitliğin bu sürede de bozulmaması durumunda penaltı atışları sonucunda galip gelen taraf belirlenmiş olur (TFF, 2014).

Bir spor olarak futbol bireyin fiziksel özelliklerinin yanı sıra, psikolojik olarak da kendine güveninin kazanılmasında önemli bir yeri vardır. Sosyal açıdan ise, doğal bir iletişim aracı haline gelmiştir. Yalnızca oynayanlar için değil, izleyenler arasında da kuvvetli bir bağ kurulmasında önemli bir etkidir. Dünyada genelinde ve en sevilen sporlardan biridir. Kullanılan materyallerin ortaya çıkması, statların inşası ve televizyon kanallarının aracılığı ile büyük bir sanayi haline gelmiştir(Aracı.2006).

Bir Spor branşı olan futbol tüm dünyada sosyal bir oluşum olarak ortaya çıkmış ve bütün dünyanın ortak hareket ettiği bir yapı haline gelmiştir. İnsanoğlu futbol yoluyla kendilerini bir kuruma ya da takıma ait olma duygusuna ve kimlik edinme hali ile yaşamlarının yanı sıra futbol tutkusu ile yaşamlarında başlarına gelen olumsuzlukları, stresleri futbol olgusu ile dışarı aktarma güdüsü içerisinde hareket etmeye başlamışlardır. Futbol; şiddet, öfke, sevinç ve neşeyi gibi duyguları barındırdığından dolayı çeşitli araştırmalara tez konularına konu olan bir spor olmuştur. Futbolun tüm spor branşları arasında şüphesiz en yaygın ve popüler bir spor türü olduğu söylenebilir. Oyun oynanan alanın geniş olması, oyuncu sayılarının çokluğu ve mücadeleye yönelik bir nitelik taşımasından dolayı diğer spor dalları arasında kendine özgü bir yeri vardır (Köklü, 2009 ve Hünerli, 2011).

Futbol branşı bugün profesyonelce ve amatörce yapılan, bir takım sporudur. Top her ülkede, her bölgede ve her din grubunda ilgi uyandıran bir spor branşdır. Futbol daire şeklindeki topla oynanan spor dalları içerisinde birinci sırada yer aldığı yadsınamaz bir gerçektir.Futbol ülkeler arasındaki kültürel çeşitliklerin son derece azaldığı günümüzde, güncel olarak bütün dünyada etkisi altına alan ortak bir payda ve rekabet branştır. Ülkeler ticari ve kültürel oluşumlarda başarı ulaşmak için futboldan en fazla seviyede faydalanmaya amaçlamışlardır. Futbol branşı günümüzde

profesyonelce ve amatörce yapılan, bir takım oyunudur. Sporcular bu branşın içerisinde takımına en verimli olabilecekleri şekilde kişisel vazifeleri üstlenirler. Her sporcunun inisiyatif aldığı vazifeyi doğru bir şekilde uygulaması ve ortak paydayı sağlanması takımın başarı göstergesidir. Bu minvalde iyi bir takımın bireyleri de bireysel olarak başarılı olmalı ve çeşitli oyun durumlarını doğru kavrayabilmeli, teknik bilgiye ve mücadele edebilecek kondisyona sahip olmalıdır. Futbolda başarı sevinci, uğraşı ve çabayı teşvik eder ve bireysel başarı yeteneğini geliştirir (Günay ve Yüce, 2008)

Milyonlarca insan profesyonel, amatör veya sadece seyirci olarak bu sporla yakından ilgilenmektedir. İnsanları psikolojik, fiziksel ve sosyal açıdan etkilediği bilinen futbol aynı zamanda günümüzde büyük bir endüstri haline gelmiştir. Futbolun tanımı şu şekilde yapılabilir: “Futbol, dikdörtgen bir alanda on birer kişilik iki takım arasında kendi kurallarıyla oynanan kazanmaya yönelik hedefleri olan bir takım sporudur. Ayrıca kişilerin fiziksel özelliklerinin gelişimine yarar sağlayan ve öz güvenlerini artıran bir sosyal iletişim aracıdır” (İnal, 2004).

Akgün (1992)’ nün tanımına göre futbol; sürat, kuvvet, dayanıklılık, esneklik gibi motorik özelliklerin hepsinin içinde bulunduğu ve aerobik, anaerobik eforların aynı ortamda kullanıldığı koordineli olmayı gerektiren komple bir spor branşıdır. Futbolun en önemli özelliği: belirli kurallarla kazananın ve kaybedenin olması, rastlantı, beceri ve şans faktörlerini içerisinde bulunduran eğlence amaçlı bir etkinlik olmasıdır (Acet, 2001).

2.2. Futbolun Tarihi

Futbol ve benzeri top oyunlarının keşfi antik dönemlere dayanmakla birlikte, hangi yıllar arasında oynandığı bilimsel bulgular ışığında gün yüzüne çıkmakta olup, bize bazı bilgiler sunmaktadır. Bu bilgilere arkeolojik bulgular ışığında, antik çağlarda M.Ö. 4000 ile M.Ö. 2000 yılları arasında Sümerlerde ayakla oynanan top oyunlarının varlığına rastlanmaktadır. Ayrıca Mısır’daki mezar duvarlarında ki kalıntılarda ayakla top oynayan insan tasvirlerine rastlanması futbolun Sümerlere kadar dayandığı ortaya çıkmaktadır. Hatta Sümerlere ait arkeolojik kazılar sonucu ortaya çıkan eserlerde Yunan Şair Homeros’un Odesa adlı eserinde ayakla oynanan oyunlardan bahsetmesi ve Mısır’daki mezarlıklardaki duvar

resimleri gün yüzüne çıkarılırken o zamanlardan kalma deri veya ketenden yapılmış topların günümüze kadar ulaşması, futbolun oldukça eski çağlara dayandığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Mısır'daki “Ben-i Hasan ve Merruka” mezarlarındaki resimlerde çeşitli futbol oyunları oynayan ile ayakla top oynayan figürlere ve şekillere rastlanmaktadır. M.Ö. 2500 yıllarında Eski Mısır mezarlarında bulunan farklı figür ve nesnelere, futbolun bu dönemlerde bir oyun olarak var olduğunu kanıtlar niteliktedir (Sportmen, 2017).

Antik Çin Medeniyetinde, futbola benzerlikler gösteren bir oyun olan “Cuju”, günümüzde ki futbol oyununda ki gibi dikdörtgen bir alanda oynanmaktaydı. Hatta daha önceki Cuju hakkındaki kayıtlara, M.Ö. 300 yılında tarihsel bağlamda bir siyasi ders kitabı olan “Zhan Guo Ce” de rastlanmaktadır. Cuju, M.Ö. 2500 yılında futbola fazlasıyla benzeyen ve bazı kaynaklara dayanan, askeri idman amacıyla kıl ve tüy ile doldurulmuş tamamı deriden oluşan topun iki bambu kamışıyla sabitlenen kaleye sokulmasını amaçlayan bir oyun olarak biliniyor. Hatta Cuju askerlerin yaptığı bir “top tepme idmanı” iken Çin saraylarına kadar ünü ulaşmış olup, “İmparator Wu Di” tarafından kurallar yeniden düzenlenerek bir şekle oturtulmuştur. İmparator Wu Di, daha sonra Cuju oynanması için her iki tarafında birer kale olan sahalar inşa etmiştir. “Song Hanedanlığı” zamanında ise profesyonel anlamda “Cujucular” ortaya çıkmıştır. Cuju, “Ming Hanedanlığı Döneminde reddedilmiş ve zamanla unutulmaya yüz tutmuş olup, antik çağa dayanan bir tarihe sahip olan bu ilkel futbol oyunu halen günümüzde bazı festival ve etkinliklerde gösteri amaçlı oynanmaktadır (Cömert, t.y.2018).

Orta Asya Türklerini anlatan “La Tartarie” adlı kitapta Hiuan adlı Çinli bir adam, kız ve erkeklerden kurulu takımların büyük alanlarda sık sık ayakla top oynadıklarını bu oyunda, oyuncuların topa elleriyle vurmadığını, ayaklarıyla ya da başlarıyla vurduklarını ve oyuncuların topu karşı tarafın kalesinden geçirmek için uğraş verdiklerini söylemektedir (Arslanoğlu, 2005).

Benzer olarak geçmiş dönemlerden beri insanların topa benzer yuvarlak cisimlere ayaklarıyla vurarak değişik oyunlar oynadıkları ve bu oyunları oynamaktan zevk aldıkları ilk çağlardan kalan bazı mağara duvarlarındaki resimlerden anlaşılmaktadır (İnal, 1998). Divan-ı Lügat-it Türk'te Türk toplumlarının uzun

yıllar yuvarlak bir cisme ayakla vurarak oyun oynadıkları ve bu oyunu spor olarak yaptıkları yazmaktadır. Türklerin bu oyunu tepmek anlamına gelen “Tepük” ismini verdiği de ayrıca belirtilmektedir (Fişek, 1998).

Futbolun Osmanlı İmparatorluğunda ilk kez nasıl, ne şekilde, ne zaman oynandığı ile ilgili hala delil niteliği taşıyan bir belge somut olarak bulunmazken, elde edilebilen yeni verilerde ilk futbol müsabakalarının o zamanki başkent İstanbul'da olmasından çok önceleri 1870'li yılların sonlarında İzmir ile İstanbul şehirlerinin gayr-i Müslim gençlerinden oluşan karma takımlar arasında oynanan müsabakalar gerçekleşmiştir. İngiliz aileleri 1897 yılı ile birlikte İstanbul ve İzmir şehirlerinde her yıl bir şehirde yapılması amacıyla beş yıl süre zarfında futbol ve rugby müsabakaları düzenlemişlerdir. Bundan kaynaklı günümüz sınırlarımız göz önünde bulundurulduğunda futbolun ilk kez 19.yy. son dönemlerinde İngiliz ve Ermeniler tarafından İzmir şehrinde oynandığı söylenebilir (Donuk ve Şen, 2006).

İlk olarak futbol müsabaka kuralları, 1863 yılında Londra Futbol Birliği öncülüğünde biçimlendirilmiş. Futbol müsabakaları İngiliz askerler, gemiciler ve ticaret işleri ile uğraşan kişiler aracılığı ile Hindistan, Güney Afrika, Avrupa ve Güney Amerika'ya götürülmüştür. Uluslararası Futbol Federasyonu Birliği (FIFA) 21 Mayıs 1904 yılında Fransa Paris'te Fransa, Belçika, Hollanda, İsveç, İsviçre, Danimarka ve İspanya Futbol Federasyonlarının katılımı ile kurulmuş ve diğer Avrupa ülkelerinin katılımı bundan sonraki tarihlerde olmuştur. İlk Dünya Kupası FIFA tarafından 1930 yılında Uruguay'da organize edilmiş ve ilk dünya kupasını Uruguay kendi evinde kalmasını sağlamıştır (<http://www.greenspor.com/futbolun-tarihi.html>).

2.3. Ülkemizde Futbolun Doğuşu

Ülkemizde futbol branşı ilk olarak 19. yüzyılın son yıllarında oynanmaya başladığı bilinmektedir. Osmanlı döneminde Selanik'te başlatılan bu etkinlik, zamanla İzmir Bornova çayırlarına kadar ulaşmıştır. İlk futbol kulübü ise yine İzmir'de İngilizler tarafından kurulmuştur. Daha sonra ise İstanbul'a bulaşan bu güzel salgın, Kadıköy ve Moda çayırlarını etkisine almasıyla beraber neredeyse tüm kentin ilgisini çekmeyi başarmıştır. 1897 yılında İzmir'den gelen karmanın İstanbul karmasıyla karşılaşması, Türk topraklarındaki ilk futbol maçı olarak tarihe not

düŖülmüŖtür. İlk Türk futbol takımı ise Fuat HüŖnü Bey ile ReŖat Danyal Bey tarafından devrin hafiyelerinden kaçabilmek adına İngilizce isimle kurulan 'Black Stocking' olmuŖtur. Bu takımın Rumlarla Papazın çayırında 1901'de oynadığı ma ise bir Türk takımının ilk futbol maçı olarak kayıtlara gemiŖtir. İngilizlerin ve Rumların ortaklaŖa kurduğu Kadıköy Futbol Kulübü bu anlamda İstanbul'un ilk kulübüdür. Fakat çıkan anlaşmazlıklar neticesinde İngilizler Moda Futbol Kulübü'nü kurmuŖ, ardından Kadıköylü Rumlar, Elpis ve Imogene kulüplerini kurarak İngilizleri takip etmiŖtir. Bunun ardından aynı takımların katılımıyla 1903 yılında İstanbul Futbol Ligi kurulmuŖtur. İstanbul'da bir futbol liginin kurulması, bu coğrafyada futbolun daha da yaygınlaŖacağıının ilk iŖareti olmuŖtur. Türk gençlerinin de bu yeni kurulan takımlara olan ilgisi, zamanla 'Biz niye bir futbol takımı kurmuyoruz' fikrine dönüşünce ilk resmi futbol takımımız da ortaya ıkmıŖtır. 1905'te Mekteb-i Sultani'nin 10. sınıf öğrencileri, arkadaşları Ali Sami Yen'in önderliğinde Galatasaray'ı kurmuŖtur. Galatasaray, 1905-1906 sezonunda İstanbul Ligi'ne katılmış, 1907-1908'de ise kazandığı ilk Ŗampiyonlukla Türk futbol tarihi için bambaŖka bir baŖlangıcı müjdelemiŖtir. Ardından Fenerbahçe ve BeŖiktaŖ onları takip edince Türk futbolu yeni bir boyuta doğru ilerlemeye baŖlamıŖtır (<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=293>).

Türkiye'de uzun yıllar alan teŖkilatlanma alıŖmaları sonucu 13 Nisan 1923'de Futbol Federasyonu kurulmuŖtur. Bu federasyonunu resmi baŖvurusu üzerine de 12 Mayıs 1923'de FIFA üyeliğine seilmiŖtir. Bu tarihlerden beri futbol Türkiye'de ulusal ve uluslararası düzeyde gün geçtikçe artan bir ilgi ile oynanmaktadır (TaŖkın, 2005).

2.4. Liderlik

Liderlik kelimesi tarih sayfasına 1928 yılında, Webster Amerikan sözlüğünde yer almıŖ ve "liderin durumu, koŖulları" olarak ifade edilmiŖtir. Liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider kelimelerinin Anglo-Sakson kökü, "yol" ya da "yön" anlamına gelen "lead"dir. "Seyahat etmek" veya "gitmek" anlamına gelen "leaden" fiilden gelir. Anglo-Sakson'lar bu kelimenin manasını, insanların bu yolda veya yönde yaptıkları seyahatler olarak genişletmiŖlerdir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanıldığı tespit edilmiŖtir. Yunancada karŖılıđı

“hegemon” olup, Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesinde olduğu gibi , “yol” ya da “seyahat” imajına denk düşmektedir. Lider; cesareti, bilgisi, deneyimi ile yerinde ve zamanında kesin kararlar alabilen mükemmel bir ekibi, takımı, stratejisi ve taktik planları olan; değişimi yaratan ve buna uyan kişidir. Aynı süreçte lider, grup içi uzlaşmayı sağlamak için yeni stratejileri uygulayan fırsatlara açık olan yaratıcı düşüncelerle kaynaşan bir grup oluşturabilen; tüm bunları en iyi düzeyde uygulayabilmek için güçlü bir grup içi değerler sistemi oluşturarak sürekliliğini sağlayan kişidir. Liderlik ise belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Türksoy, 2010).

Liderlik, dinamik bir süreç olduğu için insanları en iyi şekilde etkileyecek bir yol, yöntem ve teknik hakkında tanımlama yapmak mümkün değildir. Farklı ve çeşitli birçok liderlik şekli bulunmakta ve her bir liderlik şekli farklı durum ve koşullarda “en uygun liderlik şekli” olarak görülmektedir. Liderlerin bu süreç içinde üstlendikleri rol, astlarını hedeflere yönlendirerek işlerini yapmalarını sağlamaktadır. Ama bu durum için liderin tek başına çaba göstermesi yetmemektedir. Liderin izleyicilerinin (ast’larının) de, onu “lider” olarak kabul etmeleri ve tanımaları gerekmektedir. Ayrıca, liderlerin uygulayacakları liderlik tarzları, astlarının onlara karşı tutumlarına ve içinde bulunulan koşullara (ilişkiler, dış baskılar, görevler, pozisyonlar vb.) göre de değişiklik gösterebilecektir (Mirze, 2010).

Lider bir antrenördür, yönlendirici ve ileri görüşlü olup ileride olacakların öngörüsünü yapan kişidir. Lider olabilecekler karşısında takımını doğru hamleler ile yönlendiren bir bireydir. Kısacası bir lider koordinatör, rehber, dinleyici ve iletişimcidir (Bhatti, 2012).

İnsanoğlu topluluklar halinde yaşamlarını sürdüren sosyal karakterli canlılar oldukları için, bir araya geldikleri oluşumları yönetecek hedeflere ulaştıracak kaptanlara ihtiyaç duyarlar (Yıldız, 2017). En sade ve genel anlama göre liderlik, belirli bir hedef doğrultusunda amaçlanan sonuca ulaşmak için çevresel etkinliklerini yönlendirebilme becerisi olarak tanımlanmıştır (Mehrotra, 2005).

Başka bir tanıma göre lider, kişilerin yalnız başına yapamayacağı bir takım ihtiyaç, amaç ve hedeflerini tespit ederek kendileri ile birlikte aynı yolda usanmadan

devam edecek kişiler ile beraber kurdukları gruba yön gösteren, onu organize edip bir plan doğrultusunda harekete geçirme becerisine sahip olan insanlardır (Begeç, 1999).

Liderlik terimi toplumsal hayatın gereksinimlerine karşılık verecek düzeyde değişmektedir. Liderlik terimi için yazılan ve söylenenler içerisinde üç ana konu ele alınmaktadır; kişi, etki, amaç ve hedefler. Liderlik kişiler arasında ilgi alaka bulmaktadır ve etkileme ile doğrudan ilgilidir. Etkileme, kişiler arasındaki dolaylı bağlantı, ikili ilişki anlamını taşımaktadır. Hatta, etkilemeyle amaçlanan hedeflere ve sonuçlara ulaşma durumudur. Bu sebeple, liderlik hedefe ulaşmak için kişileri etkileyebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Bu kavram liderlerin hedeflere ulaşmak için diğer insanlarla ilişkisini de ele almaktadır (Soysal ve ark., 2011).

Lider, kişilere yönelik hitap ettiğinde çok etkili ve çok iyi bir biçimde ilişkiye geçebilmeli, kişilerle her türlü duygu ve düşünceyi paylaşabilmeli ve onu dinleyen, idol olarak gören hırslı kişilere hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan bütün iş ve eylemleri yapmada kendini idol alanları doğru hedefe yönlendirmede etkin bir düzeyde olmalıdır. Tartışılacak konudaki bilgi düzeyi ve deneyimi, uzmanlık derecesi dinleyenleri etkisi altına almada etkili bir unsurdur. Yani liderin etkisi altında kalan kişiler onu kendilerine idol alırlar ve lider onların saygısını kazanır, lidere inandıkları zamanda hedefe ulaşabilirler (Soysal ve ark., 2011).

Liderlikle ilgili yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere lider bulunduğu ortamlarda kendisi ve çevresinde yer alan insanlar için önemli karar alabilen, olumlu değişimler yapabilen, cesaretli ve sorumluluk sahibi kişidir. Lider almış olduğu sorumluluk gereği olumlu olmalı ve insanlara umut verebilmelidir. Konfüçyüs' ün "karanlığa söveceğine, bir ışık yak." sözü lideri anlatan ve zorluklara karşı bir tavır ortaya koyması gerektiğini belirten en önemli ifadelerden biridir (Biçer, 2002).

2.5. Lider ve Yönetici Farklılığı

Liderlik ve yöneticilik kelimeleri aynı doğrultuda anlaşılacak kelimeler olmakla birlikte aynı kapıya çıkan kelimeler oldukları söylenemez. Liderin hedefleri arasında birincil özelliğe sahip olan ana hedeflerini veya gelecek kaygısını belirlemek ve bu

doğrultuda hedeflere yönelmektir. Bununla birlikte liderin grubunu bu doğrultuda yönlendirmektir (Greenberg ve Baron, 2003).

20.yy. son yılları ile birlikte yönetici ve lider oluşumlarının kendilerinin farklılıklarına rağmen takım başarısının maddeleri açısından birlikte hareket etmeye başlanmışlardır. Kurum yetkililerinin tutumları liderlik karakterleriyle birlikte hareket etmeye başladığı görülmektedir (Başaran, 1992).

Kurum yetkilileri ile lider kelimesinin muhatabı olan kişilerin arasındaki farklar sürekli olarak irdelenin ve incelenen araştırma konularıdır. Lider; değişimde başrolü alan kişidir. Yönetici ise; fiziki olarak meydana gelen kuruluşun bünyesinde sorumluluk sahibi varlıktır. Yönetici, yapının ya da dışlıları olan çarkın doğru işleyişi ile ilgilidir. Lider kelimesini tanımlamak istenirken, lider ile yönetici arasındaki belirgin ayrılıkları göstermişlerdir. Yönetici savunduğu görüşün çalışanlarını dengede tutmaya çalışırken, lider ise politika belirler hedef doğrultusunda amaca yönelim sağlar. (Çelik, 2007).

Farklı bir söyleyişle, yönetici (yöneticilik) ve lider (liderlik) kelimeleri arasındaki anlam ayrışmasını göstermek için, “fotoğrafçı” ve “ressam” örneklendirmeleri gösterilmiştir. Bir fotoğrafçı, elindeki imkanlar doğrultusunda teknolojik aletlerle herkesin gördüğü görüntüyü insanlara profesyonelliğinin gerekliliklerini sunarak yansıtırken, ressam ise bir nevi buz dağının görünmez yüzünü insiyatif olarak yaptığı küçük dokunuşlarla insanların zihnini yansıtan kişidir (Akar, 2004).

Lider, oluşumda bulunanlar tarafından düşünülen fakat ortaya çıkmamış olan ortak amaç ve hedefleri benimseyen bir amaç biçiminde sunan ve oluşumda bulunanlar tarafından potansiyellerini bu doğrultuda aktif hale getiren bireylerdir (Eren, 2001).

Farklı açıdan ise; liderlik, bir topluluk içerisinde bulunan kişileri idealler nezdinde bir araya getirebilme ve bu hedefleri yapabilmek adına kişileri aktif hale gelme, bilgi aynı zamanda becerilerinin tümüdür. Bu çerçevede görüldüğü üzere, yöneticilik bir dönem içerisinde kişililerin ortaya konulan amaç doğrultusunda ilerlemesini sağlamak için yöneticiliğin vermiş olduğu normların çerçevesi dışına çıkmadın yönetilmesidir. Liderlik ise gerektiğinde hata payını gözeterek insanların

daha ileriye gitmesini sağlayan hedefler doğrultusunda potansiyelini zorlayan kişidir (Newstrom ve Davis, 1993).

Yönetici önceden kalıplar haline getirilmiş olguları savunurken lider hedefleri kendi belirlemektedir. Yönetici “olduğu gibi yapan”, lider ise “olması gerektiği” olarak açıklamaktadır (Bennis, 1989).

Yöneticilik ve liderlik toplum tarafında ortak hareket eden kardeşler gibi görünse de en basit haliyle birbirinden tamamen farklı iki yapıdır (Drucker, 1999).

Lider, kendisini bir yönetici olarak görememekle birlikte olması halinde yanılığa düşebilir (Acar, 2002).

Yönetici ve liderin karakteristik özelliklerini birbirinden beklemek kişileri, kurumları yanılığa düşürür. Farklı bir ifadeyle, lider aslında yönetici sıfatında bulunabilirken, yönetici ise gerçek anlamda lider olama özelliği taşımamaktadır (Peker ve Aytürk, 2002).

2.6. Liderlik Kuramları

Liderlikle kelimesi ile ilgili sözlüklerde birçok ifade bulunmaktadır. Ana hedef perspektifimiz Modern Liderlik Teorileri (Güncel Lider Kuramları) içinde bir yaklaşım olarak benimsenmektedir. Fakat liderlikle ilgili geçmişten süre gelen liderlik yaklaşımları ortaya çıkacaktır. Genelde liderlik kuramlarını üç farklı seçenekte bir araya getirme imkanı vardır. Şunlar (Zel, 2001, Çelik, 2007);

- > Yetenek ve nicelik kuramları zamanı (M.Ö.450-940)
- > Tutum kuramları zamanı (1940-1960)
- > Durumsallık kuramları zamanı (1960’lı yıllardan sonraki ve günümüz).

20’nci yy. başlarında insanlar için kriterler arasında en başta geleninin karizmatik lider olması görülmektedir. Daha sonra 1940’lardan itibaren sosyal psikologlar önderliğinde gerçekleştirilen araştırmalar gösterdi ki; demokratik liderlik yani yönetimine inandığı lider anlayışının daha iş yapar olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle rol model kavramı unutulmuş ve meziyetlerin ortaya çıkmasını hedefleyen çalışmaların altına imza atılmıştır .1980’li yıllarda liderlerin hareketlerine durumsal özellikler de aktarılmıştır. Liderlik ile ilgili günümüzde varılan nokta kapsayıcı bir

lider benimsenmiş, lider olgusunun mükemmelleştirilmesi ideali üzerinde ortak karar alınmıştır (Rost, 1993).

Kusursuz çalışmaların altına imza atan liderler ise: Dürüstlük, enerjik olma, gibi faktörlerin olduğu ve konunun takibini yapma, süreçte söz sahibi olma, faaliyetin devamlılığını sağlama gibi meziyetler sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda; günümüzde Liderlik olgusu geçmişe nazaran daha karmaşık ve fonksiyonel bir hal haline gelmiştir (Rost, 1993). Bu bağlamda tarihi gelişmeler nezdinde, liderlik kelimesi ve kuramları irdelenilirken güncel liderlik kurumlarının ortaya çıktığı alanlar araştırılmıştır (Rost, 1993).

2.6.1. Özellikler Kuramı (Traits Approach)

Lider birey ile ilgili yapılan araştırmalar, özellikle dönemin askeri ve siyasi yetkililerinin liderlik davranışlarının araştırılması ile başlamıştır. Yaşadıkları çağlara etki eden liderlerin şahsi davranışlarını araştırılarak, liderlik için aranan kişisel ve toplumun niteliklerini ortaya çıkarılmaya amaçlanmıştır (Çelik, 2007).

Liderliğin, tanıma uygun kişilerin bireysel davranışlarından mı yoksa tasarruflarından mı kaynaklandığı açısından farklı araştırmalara imza atılmıştır. Bilim insanları, “lider dünyaya gelindi mi” yoksa “yaşadıkça lider yetenekleri ortaya çıktı mı” araştırılmıştır (Higgs, 2003).

Liderliğin, şahsın bireysel niteliklerinden ortaya çıkışını öngören düşünceler, literatürde

“özellikler kuramı” şeklinde isimlendirilmektedir. Bu varsayımı öne süren lider nitelikleri, liderin altında çalışanlarını yönlendirme sürecini ilgilendiren en önemli yapı taşlarından birisi şeklinde benimsenmektedir. Özellikler kuramı, liderin topluluğun değişik üyelerinden ayrı tutulduğunu ön görür (Drummond, 2000; Ertürk, 2000:).

Liderlik meziyetlerini kendisinde barındıran bireylerin kazançları, temel gereksinimleri, aktiflikleri, bir göreve başlangıç şekli, liderlik etme isteği, diğer bireylerle empati kurabilme özellikleri, anlayabilme özellikleri ve özgüvenleri diğerlerinden ayrı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Brestrich, 2000).

Anonim davranış şekli de isimlendirilen “Liderin Özellikleri Yaklaşımı” nda liderlerin kendilerinde barındırdıkları nitelikleri ortaya çıkarmaya amaçlanmış ve bu nitelikler fizik olarak, sosyalleşme ve bireysel şeklinde üç oluşumda birleşmiştir. Boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu, mükemmel görünüşlülük “fiziksel özellikler”; iyi eğitim almış, sosyal açıdan başarılı, yükselme gösteren “sosyal özellikler” ve uyumlu, güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak “kişisel özellikler” arasında sayılmaktadır. Fakat bütün liderleri birleştiren bir takım ortak kişisel niceliğin saptanamaması ve yapılan çalışmalarda aktif liderlerin aynı nitelikleri taşımadıklarının saptanması, bu teorinin eksik taraflarını ortaya çıkarmıştır. Ancak teori, lider ile topluluk bireyleri arasındaki iletişimi ve yapı içerisindeki farklılıkları göz önünde bulundurmaması açısından da eksikliği göstermektedir (Lussier, 2002).

Özellik kuramına ile ilgili yapılan çalışmaların öne sürdüğü sınırlılıklar ve bu kuramın etkili lider davranışını öne sürdüğü eksiklikler, bilim insanlarını liderlik faktörünü farklı yönleri ortaya çıkarmaya heef göstermiştir. Özellik kuramını benimseyenlerin temel ihtiyaçları görmemesi, farklı meziyetlerin göreceli değerini ortaya çıkaramaması ve durumsal çeşitliklerin önem verilmemesi, değerini kısıtlamaları meydana getirir. 1940’lı yıllardan sonra 1960’lı yılların orta kısmına kadar olan süreçte liderlik çalışmaları, lider bireylerin tercihte buldukları tutum şekilleri üzerinde toplanmıştır (Koçel, 2003; Çelik 2007).

2.6.2. Davranışsal Liderlik Kuramı (Behaviors Approach)

Liderlik ile ilgili söylemler ve çalışmalar neticesinde ortaya çıkan farklı kuram olan tutumsal kuram, özellikler kuramının eksikliğine bir karşılık vermek için ortaya çıkmıştır. Davranışsal Yaklaşım’a göre, liderliğe ile ilgili niteliksel tutumlar vardır ve bunlar ile aynı doğrultuda yönelenler, liderlik niteliklerini ortaya çıkarmaya çalışırlar (Higgs ve Rowland, 2001).

Davranışsal tutum, liderin nitelikleri yerine oluşumdaki bireylere, yani seyircilere karşı sunduğu karakter üstünde durulmuştur. Liderin altında çalışanları ile iletişim biçimi, yetki bırakıp bırakmaması, hedef ve tutum biçimi, hedefleri ortaya çıkarma biçimi v.b. tutumları lider etkinliğini kişilerin değerli maddeler şeklinde saptanmıştır. Bundan dolayı bu ikinci tutumda oluşumdaki bireylere karşı liderin

davranışsal özelliklerine değer görmektedir (Koçel, 2003).

Davranışsal teorinin hedefi, bu bağlamda niceliklerin başarılı bir lider kişinin ne şekilde ortaya çıkaracağını ve bir bireyin başarılı bir liderlik ortaya çıkarabilmesi için ne şekilde tutamlar ortaya çıkarmalı şeklindeki sorular için en iyi yanıt olmaktadır. Liderin niteliklerinden nazaran yönelim şekli ile ilgilenen bu davranışta özetle liderler; “görev şekli” ve “ilişki şekli” şeklinde adlandırılmışlardır (Celep, 2004; Çelik, 2007).

Bu bakımdan ortaya çıkan çalışmalar neticesinde etki gösteren liderin tutumları ile etkisiz lider tutumları özelinde ayrılıklar ortaya çıkarılmıştır. Yine bu çalışmalarda bunların dışında liderin başka bireyleri amaçlar yönünde yön verebilmesi açısından ne şekil tutumları göstermesi gerektiğinin sonuçlarına gidilmiş ve bu tutamların niteliksel hale getirilmesi eğitimle mümkün olacağı savunulmuştur (Brestrich, 2000).

Davranışsal kuram, liderlik ile ilgili hedefler doğrultusunda planlama yapmıştır. Özellikler kuramı amacına ulaşıyorsa, liderlik olması gereken oluşumlarda ve yapılarda formal makamları dolduracak doğru bireylerin belirlenmesi için bir temel ihtiyaçtır. Farklı olarak davranışsal teorilerin lider bireylerin önemli tutumsal seçeneklerini tespit edilirse bireyleri lider olarak eğitimlerini verebiliriz teorisini savunmuş olacaktır. Böylelikle liderlerin dünyaya geldiğinden itibaren değil sonradan ortaya çıktığına işaret eder. Davranışsal tutumla ortaya konulan araştırmaların özellikler yaklaşımına açısından daha etkili olabilirliliğini benimsemektir. Davranışsal yaklaşım kapsamında birtakım çalışmalar ortaya konulmuş ve bu çalışmalar neticesinde liderin sunulması gereken tutumlar dile getirilmeye amaçlanmıştır. Aşağıda Davranışsal Yaklaşım nezdinde üretilen çalışmalar ve teorik araştırmalar incelenmiştir. (Soucie, 1994)

Kurt Lewin’in Klasik Ayrımı: IOWA Üniversitesi araştırmaları açısından da bilinen ve 1930’lı yıllarda Ronald Lippit ve Ralph K.White ile birlikte Kurt Lewin tarafından sunulan araştırmalar. Lewin ve beraberindekilerin araştırmaları, ileriki dönemlerde deneysel araştırmalara yol gösterici olduğu ve lider tutumlarını ilk kez “bilimsel olarak gruplandırılmasından” kaynaklı değerlidir (Akt. Luthans, 1995).

Sosyal psikolojinin başrol oyuncularından Kurt Lewin ve diğerleri, “otoriter”,

“demokratik”, ve “müdahalesiz” şeklinde üç ana liderlik özelliği şeklinde birleşmişlerdir. Çalışma 10 yaşındaki çocuklarla yapılmıştır. Üç grupta incelenen çocuklarla liderler, farklı okul sonrası çalışmalarda (kağıttan oyuncaklar yapma, resim, grup oyunları, müzik, vb.) bulunmuşlardır (Alganer, 2002).

Çalışma neticeleri ile birlikte, çocukların üç liderlik boyutunda da anlamlı farklılıklar göstermişlerdir. Örnek verilirse, “demokratik” lider alt boyutlarında çocuklar, “otoriter” lidere nazaran bir hayli çok tatmin olma ve birbirleriyle daha az saldırganlık göstermişlerdir (Alganer, 2002).

Bu çalışmanın değeri ise şu şekildedir: Birincisi, farklı liderlik tutumları, faktörel meziyetlerden ayrı olarak özümşenesilir (yani, demokratik bir niteliksel harekete ortaya çıkarmak faktörel olmayıp, öğretilmenin bir sonucudur) ve liderle oluşumun üretkenliğini ve ilişkileri tetikleyebilir. İkincisi liderlik davranış şekilleri, en azından bu çalışmalarda görüldüğü gibi, oluşumun bireylerini ve oluşumun görevlerini önemseyen iki kolda ön görülebilir. Lewin'in çalışmasında otoriter şekil, oluşum araştırmalarını ne şekilde olacağı yönünde kararlar belirlemiş ve demokratik oluşuma oranla daha çok üretken olmuşlardır. Başka taraftan oluşum bireylerinin duygularına önem veren demokratik liderlik, daha az görev yerine getirse bile, görevin değerinin ve çalışanların hazzın kabul görmesi amaçlanmıştır (Alganer, 2002).

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları: Liderlik özelliğini kişilerin tutumları bakımından irdeliyen Ohio State üniversitesinin araştırmaları 1945 sonlarında itibaren faaliyet bulmuş, liderlerde öngörülen bazı davranış kalıplarının bulmayı hedeflenmiştir. Devam eden çalışmalar bakımından 1800’li yıllara doğru lider tutum şekli tespit edilmiştir (Stogdill, 1974).

Bu tutum şekilleri anket şekline çevrilerek “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ))” meydana getirilmiştir (Brestrich, 2000).

Yapılan çalışmalar ile birlikte 150 lider davranışı saptanmıştır. Bu anketin orijinalini Hemphill ve Alvin Coons üst boyuta çıkarmışlardır. LBDQ anketi sonralarda ise Halpin ve Winer taraflarından güncel hale getirilmiştir. Düzenlenen bu anketler insanların karakteristik özelliklerini ortaya çıkaracak liderlik tarzlarını

belirlemede toplumun bütün alanlarında; (Askeriye, İş dünyası, Spor camiası gb) oluşumlarda kullanma gereği duyulmuştur. Toplumun temel çarkı olan bireylere liderin tutum şekilleri ilgili sorular sorulmuş ve sonuçların analiz edilmesi neticesinde lider tutumlarının temelde iki farklı başlıktadır araya gelmiştir (Şimşek, 1999; DuBrin, 1995; Yukl, 1989).

Bunlara; “yapıyı harekete geçirme (initiating structure)” ve “bireyi önemseme (consideration)” adı verilmiştir. Oluşumu işlenir hale getirmek, liderin amacı veya oluşumun amaçları ile ilgili olarak görevi ve hedefleri belirlemeye, düzenlemeye ve aktif hale getirmiş hareketler bütünüdür. Oluşumu yönlendirmeye değer gösteren bir liderin örnek hareketleri veya eğilim, özellikle amaçlanan görevin hedefe varılması maksadından kaynaklanır ve bu yönden gereklidir (Gutknecht ve Miller, 1990; Yukl, 1989).

Kişiyeye değer verme ise; insanlar arasındaki ön yargıyı kırma, karşılıklı iletişim, altında çalışanlara değer verme ve kişilerin sorunları ile ve duyguları ile ilgili düşüncelerini göstermektir (Brestrich, 2000).

Bu oluşumlar, oluşumdaki bireyler arasındaki karşılıklı inanç, dayanışmayı ve saygıyı pekiştirmeye yönelik liderlik davranışlarını oluşturur. Liderin aksatamayacağı olgular; altında çalışan kişilerin sorunlarıyla ilgilenmek, çalışanlarının düşüncelerine değer vermek ve birey haklarını benimsemek biçiminde gruplandırılabilir (Yukl, 2001; Bedelan, 1989; Çelik, 2007).

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları sonucunda göre lider, kuruluştaki araştırmaların duygu, düşünce ve öngörülerine saygı duyarak fikirlerine değer verdiğini hissettirecek temaslarda bulunmalıdır. Michigan Üniversitesi Çalışmaları: Michigan Üniversitesi'nin liderlik ile ilgili çalışmalar, Ohio Üniversitesi özelinde uygulanan çalışmalarla aynı zamanlara denk gelmiştir. Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarında da liderin idollerini için rol model olacak davranışların tespiti hakkında çalışmalar yapmıştır (Luthans, 1995; Çelik, 2007; Yukl, 2001).

Michigan Üniversitesi Çalışmaları: 1950'lilerin son çeyreğinde Bennis Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi'ndeki farklı kişiler önderliğinde çalışılmıştır. Oluşumdaki kişiler Ohio Üniversitesi gibi lider niteliklerini iki farkını ortaya koymuşlardır. (Robbins, 1996).

Bu tür araştırmalarda da; hedef ve görevin teknik soyutlarıyla ele alınır, araştırmacıların geçmişte ortaya çıkarılan ilke ve taktiklere göre çalışıp çalışmadığını sağlamasını yapar, ödül ve ceza ilişkisini bir hayli fazla tercih eder (Brestrich, 2000).

İşverene/işçiye göre lider; bireyler arasındaki iletişime önem verir, çalışanların kişisel ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenir, kişiler arasında ki uyuşmazlıkları önemser, paylaşımcı yetkiyi tercih eder (Kılıç, 2003).

Liderlik Doğrusu Teorisi: Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt gibi isimlerin yöneticilik teriminde kişisel özelliklerin lider tarzını yansıtıtığını öngören ilk kişilerdir. Liderlik tarzları ile liderin doğru bir orantıda yol aldıkları bir geremdir. Liderliğin ana iki kolu olarak “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik”in herkes tarafından kabul gördüğü bir gerçektir. Bu iki ana kol yetki teorisi üzerinde 7 alt lider davranış biçimini ortaya çıkarmıştır. Liderlik karakteri, lider ile altında çalışan birey arasındaki yetki paylaşımı sonucu ortaya çıkmaktadır (Robbins, 1996).

Demokratik boyutta lider altında çalışan bireylerin fikirlerine saygı duyar, otokratik boyutta yönetici son sze sahiptir.

Lider karakterinin özetle sıralanışı şu şekildedir (Eren, 2001):

1. Boyut: Patron düşünür ve söyler.
2. Boyut: Yönetici fikirlerini altında çalışan bireylere empoze eder.
3. Boyut: Patron duygu ve düşüncelerini aktarır altında çalışanlar ile fikir alışverişi yapar.
4. Boyut: Patron altında çalışanlara bir kararını söyler ama onlara değiştirme imkanı sunar.
5. Boyut: Patron ile altında çalışanlar problemlerin çözümünde çözüm yollarını üretirler.
6. Boyut: Patron amaçları gereği boyutlarını aktarır altında çalışanlar ise bu amaçları kendi inisiyatifleri doğrultusunda yaparlar.
7. Boyut: Patron Problemlerin evrenini belirler ve altında çalışanlar ile çözüm yolların ortaya çıkardıktan sonra astların rahat çalışmasına izi verir.

Patron otoritesini altında çalışanlara gösterme konusundaki tercihi başarıya giden yolda etkili olacaktır. Bu özelliği belirleyen kriterler, liderin yönetim özelliği,

altında çalışanların karakterleri ve konu üzerinde bilirkişi olmaları, yönetimin ele alındığı durumlardır. Bazı değişkenler doğrultusunda liderin hızlı karar vermesi gerektiren durumların sıklığı, yönetici tarafından yetkilerin kendinde toplanmasına neden olan sonuçlar doğurmaktadır (Eren, 2001).

Yönetim Gözeneği Kuramı: Robert Blake ve Jane Mouton isimli kişilerin ele aldığı “Yönetim Gözeneği (yönetim ızgarası) (managerial grid) Kuramı”, kurumsal liderliğin başlıklarını ortaya çıkarması yönünde bilinir. Bu boyutlar esasında Ohio State Üniversitesi'nin lider özelliklerinin başlıkları olarak geliştirdiği amaca yönelik ya da bireyi dikkate alma başlıklarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesi'nin yönetici ile ilgili ya da üretkenlik açısından lider tutumu şekilleriyle de çok benzerlik gösterebilmektedir (Çelik, 2007).

Blake ve Monton liderlik özelliklerini ana dalda bir matris doğrultusunda ifade edeceğini söylemiştir. Matrisin kolları üretim açısından (üretime yönelik olma) ve kişiye yönelik (kişiler arası ilişkilere yönelik olma) oluşmaktadır (Eren, 2007; Schermerhorn ve diğ., 1998).

Bu boyutları yönetici özellikleri ile harmanlayarak aynı boyutta göstermişlerdir(Brestrich, 2000).

Yönetim seviyesi doğrultuda dokuz faktörü vardır. Bu seviyeye göre seksen bir farklı liderlik özelliği saptanmaktadır. Montan ve Blake gibi kişilerin bu boyutta lider özellikleri insanlar ile paylaşım sonucu beş farklı boyutun ortaya çıktığına inanırlar(Tucker ve diğ., 2002).

Yönetim boyutu teorisine açısından daha tesirli liderlik özellikleri 9.9'luk liderlik şekli olarak bilinmektedir. Bu teorinin durumsal doğruluğu olaylara göre basit ortaya çıkarılabilir. Fakat Blake ve Mouton 9.9'luk liderlik tutumları bir bakıma durağanlaştırmıştır. Bu teori liderlik, liderin oluşum içerisindeki kişisel tutumları bakımından konu edilmiştir.Blake ve Mouton, liderlikte dış etkenlere değer göstermemiş ve oluşum liderliğinin herhangi bir toplulukta başarısını göstereceğini savunmuştur. Hâlbuki sonraki dönemlerde gelişim gösteren durumsallık teorileri, herhangi bir oluşumda kabul görececek bir lderlik stiline olmadığını savunmaktadır. Blake ve Mouton'un teorisi lider özelliklerinin yönünün ortaya çıkması yönünde değerli görülmektedir. Aynı zamanda liderleri örnek alanların niceliklerini ve

durumsal özelliklerini değer verilmemesi, bu teorinin alt boyutlarını göstermektedir (Çelik, 2007).

Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri: McGregor'a göre yöneticilerin tutumlarını ortaya çıkaran en başta gelen değerlerin biri kişi tutumları hakkındaki örneklemeleridir. Bu teoriler birbirinden farklı öngörülerini iki ana başlıkta toplayabilir ve X ve Y kuramı olarak isimlendirilebilir. İlk kez 1957'de ortaya atılan bu düşünceye istinaden X Teorisi, şu örneklemeler barındırmaktadır (Akt. Koçel, 2003).

- Genelde insanların herhangi bir işte çalışmak istemedikleri ve işten kaçtıkları.
- Genelde insanların inisiyatif almaları beklenmez güven içerisinde hayatını idame ettirmektedir.
- Bu nicelikler gerekçesiyle kişileri çalıştırmak için bireyleri iteklemeli, yakın temasta bulunmalı ve hedefler doğrultusunda çalışanları cezalandırılmalıdır.

McGregor'a göre, X kuramının örneklemeleri sanayi kuruluşlarının büyük bir bölümünde tercih edilmiştir, ancak her yöneticinin barındırdığı nitelikler kendisi tarafından yeterli ölçüde olamaz(Akt. Alganer, 2002).

Bu bağlamda Y Teorisi adı alt boyutlarında örneklemelere bakıldığında (Koçel, 2003);

- Birey için yaptığı iş eğlence ortamındaki kadar zevklidir.
- Birey eğitimleri sonucu geldiği nokta tecrübenin adıdır.
- Birey hedefi için hesapladığı noktaya gelmek için kontrollü hareket eder.
- Kişilerin varoluşlarından itibaren kendi çapında bir potansiyele sahiptir bu yeteneğin ortaya çıkması ortam ile doğru orantılıdır.
- Bu bağlamda işveren/yöneticinin yapması gereken altında çalışanlar için uygun ortamı hazırlaması ve kişilerin özgürce bu ortamda çalışmalarına, öngörüle bulunmalarına izin vermeleri gerekir.

Böylelikle McGregor, günümüze kadar pek çok bilinmeyen tarafları olan kişilerin sırlarını ortaya çıkarmış ve oluşumlardaki eksiklikleri böylelikle ortaya koymuştur. Böylece yöneticilikte “beşeri ilişkiler” teorisi ortaya çıkmıştır. Bu teorinin başlaması ve örneklemelerin tutarlılığı ve normal hayatta karşılığı çok yüksek

olduğundan ve artık düşünce Y kuramının ilkelerine temas etmeden ortaya çıkarılamamıştır (Eren, 2001).

Bu bağlamda X Teorisini savunan idareciler bir hayli fazla otokratik ve müdahil olan bir tutum sergilerken, Y Teorisinin örneklemelerini savunanlar daha fazla demokratik ve katılımcı bir tutum sergilemektedir (Koçel, 2003).

Likert'in Sistem Dört Modeli: Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve çalışma arkadaşları birey ve sermaye kaynaklarının doğru bir şekilde yönetilmesini savunmuşlardır ve bu doğrultuda çalışmışlardır. Likert'e göre, sermayenin eksilmesi, sigortalama, borç alma v.b. gibi faktörlerle yerine koyabilir ancak birey odaklı kaybedişlerin yerine koyulmasını imkansız olarak görmüşlerdir. İnsan kaynaklarının sigortası mümkün değildir. Tecrübesiz bir çalışanı işe başlaması iş verimi açısından çok zaman alabilir. Bu bağlamda, kuruluşların en değerli kaynakları birey kaynaklarıdır ve bu bireyleri yönlendirme en zorlayıcı ve değerli amaçtır (Eren, 2001).

Likert ve çalışma arkadaşları ortaya çıkardıkları kurumsal değişim programları, kurumları X teorisinden Y teorisine yönelmelerine etki eder, mantıklı olmayan hareketlerin mantıklı olması yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, sağlık bilgisi seçenekleri yerine tetikleyici seçenekleri göz önünde bulundurmıştır. Likert, kurumların güncel çalışma olgusunun 1'den 4'e kadar olan devamlılık içinde bulunduğunu söylemiştir (Eren, 2001).

Likert, Michigan çalışmalarının devam olacak şeklinde, liderlik tutumlarının dört kolda toplamıştır (Alganer, 2002): Sistem-1: Sömürücü-Otoriter Liderlik, Sistem-2: Yardımsever-Otoriter Liderlik, Sistem-3: Katılımcı Liderlik ve Sistem-4: Demokratik Liderlik'tir. Çevre şartlarının lider olma özelliğini göz önünde bulundurmayan bu kuramın eksik yönünü ortaya çıkarmıştır. Bu davranışsal kuramlar genelde demokratik liderlik tutumlarının aktif olarak kabul etmişlerdir. Hâlbuki farklı seçeneklerde işe ve üretkenliğe yönelen liderlik tutumları da, bir bakıma bireylere ağırlık veren lider davranışı kadar etkin olabilir. Bale'in Harvard Üniversitesi Çalışması: Robert Bale'in çalışmalarıyla bulunduğu sonuçlar, liderlik tutumlarının her türlü oluşum üyesi tarafından yapılacağı noktası üzerinde durulmuştur. Fakat öncelikli bireyler oluşumların ortaya çıktığı en başından beri

başka oluşum fertlerine nazaran daha fazla liderlik tutumlarını ortaya çıkarırlar. Bale, detaylı bir deney tekniğine başvurarak üniversitede öğrenim görenlerde ortaya çıkan yeni inşa edilmiş oluşumların tutumlarını gözlemlemiş ve liderlik tutumu ile ilgili üç dalda kendini sunmuştur. Bunlar (Zel, 2001);

- Faaliyet derecesi
- Verilen görevin altından kalka bilme özelliği
- Fertler tarafından benimsenme seviyesidir.

Bale'in sonuçlarına göre, hem en doğru düşünceleri sunan, hem de oluşum nezdinde en çok değer gören birey, lider olabilmektedir. Yani, kişinin ortaya sunduğu iletişim derecesi liderlikte tercih edilen bir hal ortaya koymaktır. Bununla birlikte olarak, oluşum bireyleri yalnızca konuşmalarının âdeti yönünde olmayıp, söylemlerinin çeşidi yönünden de değişirler. Bale, irtibat olayının analizini sunarak üç genel şekilde toplam 12 boyutta şekillendirmiştir. Bu üç şekil; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde dizilmektedir (Zel, 2001).

Bale, oluşumlarda iki farklı liderin aynı zamanda barınabileceğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda biri, oluşum içerisindeki duygusal (ya da sosyal) nitelikler ile uğraşmakta, oluşumun güzel ve huzur dolu bir ortamda faaliyetlerine devam etmesini hedeflemektedir. Başkaları, görevin olumlu ortaya çıkması için çabalamaktadır. Bu doğrultuda, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki çalışmaların sonuçlarında olduğu gibi, iki çizgi boyunca eşdeğer sonuçlar olduğu görülmektedir. “İşe yönelik” ve “insana yönelik” tutumlar bir lider özelinde gerçekleştirilirken, Bale'in araştırmasında iki farklı lider özelinde tutumsal boyut ortaya çıkmaktadır. Bale'in değerlendirmelerinden bir farklısı da şudur; bu iki farklı tutum bir oluşum bireyi özelinde benimsenip çıkarılamaz, fakat iki farklı oluşum bireyi özelinde savunulabilir. Bu iki tutum şekli birbirine ters gibi görünmektedir. Biri, sosyal, duyarlı, anlaşılabilir, uzlaşmacı ve katılımcı nitelikler barındırırken öbürü, yönlendiren, zamanı doğru tutan, sert tutumlar gösterebilen ve çok nitelikli performans beklentisi olan özellikler taşır (Zel, 2001).

2.6.3. Durumsallık Kuramı (Contingency Approach)

Nitelikler ve tutumsal teoriler birbirleriyle değişik olmasıyla birlikte ilki

liderin nicelikleri ile ilgili varsayımlar yapma hedeflenirken ikincisi liderin tutumları hakkında varsayımlar yapma hedefleri taşımıştır. Her iki tutum da kurumların ve bireylerin içerisinde oldukları durumsal özellikler göz önünde bulundurulamamıştır (Brestrich, 1999).

Dolayısıyla, nitelikler ve tutumsal liderlik kuramları ile ilgili araştırmalarda nezdinde pek çok hata ile yüz yüze gelmiştir. Durumsallık kuramı; bütün seçenekleri kendisinde barındıran bir liderlik olmadığı, bir liderlik durumu için uygun özellikleri kapsayan ama genel bir liderlik özelliğini kapsamayan bir liderlik kuramıdır. Bu teoriye göre, hedefin niteliği, oluşum üyelerinin özellikleri ve beklentileri, grubun nitelikleri, liderin ve oluşum bireylerinin önceki deneyimleri lider tutumlarını ortaya sunan temel faktörler şeklinde onay görmektedir (Kılıç, 2003; Ivancevich ve Matteson, 1990).

Bir durum karşısında karmaşık liderlik özelliklerini aynı zamanda gösteremeyeceğini öngören liderlik özelliğidir. Yani durumlar ve ortamlar farklı liderlik özelliklerini ortaya çıkartacak tutum ve davranışları bize sunar (Çelik, 2007).

Durumsallık teorisi, bu özellik liderliğin durumlar sonucu oluştuğunu savunan bir tutum şeklidir. Bu bakımdan, “Koşul-Bağımlılık Yaklaşımı” şeklinde de isimlendirilmektedir. Durumsallık Yaklaşımı’nın genel kanısı, farklı ortakların (olayların) farklı liderlik özelliklerini ortaya çıkarmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Bundan dolayı, liderlik durumunu ortaya çıkaran bir kuram, “koşullar” değişkenini de liderin ile bir bütün olarak kabul etmektedir. Durumsallık Teorisi, en doğru liderlik tutumlarının seçeneklere ve olaylara göre farklılaşacağını vurguladığı için, kurumda “tek ve en iyi” oluşum şekli olduğunu savunan Davranışsal Yaklaşım’dan ayrılmaktadır. Bundan dolayı, her zaman kabul gören “tek en iyi” liderlik özelliği olması imkânsızdır. Hatta Durumsallık Yaklaşımı, liderlik özelliklerinin öğrenim ve devamlılık yolu ile sürdürülebilir hale geleceğini savunmaktadır (Koçel, 2003; Higgs, 2003).

Fiedler’in Durumsallık Kuramı: Liderlikte durumsallık kuramını ilk defa Fred Fiedler tarafından ele alınmıştır (Başaran 1992). Fiedler, davranışçı teorilerin çoğu doğru yönlerini saptamış olması nedeniyle, liderliğin olgular ile birlikte

farklılaşabileceği sorularına cevapsız koyduğu yaklaşımından yola çıkmıştır, o da, tutumsal teorilerin ortaya çıkardığı durumlara denk iki liderlik tutum şekli ortaya koymuştur. Bu Durumsallıkların biri, işe amaçlı; öteki ise bireye amaçlı liderlik şekilleri biçiminde sunulmuştur. Bu noktaya boyunca Fiedler modeli tutumculardan o kadarda ayrı durmamaktadır. Fakat Fiedler, bu iki liderlik seçeneklerinin, liderliğin sunulduğu durum açısından farklılaşabileceği düşüncesini savunmuştur. Fiedler'e göre, her farklı seçenek üç ana kolda savunulmalıdır (Alganer, 2002).

Fiedler detaylandığı “En az tercih edilen çalışma arkadaşı, LPC” (Least Preferred Co-worker) şeklinde isimlendirilen anket ile ana liderin liderlik boyutunu tartmayı hedeflemiştir. Bundan dolayı bu ölçekle liderin iş mi? yoksa durum odaklı mı? olduğunu ortaya çıkarmayı güdülemiştir (Schermerhorn ve diğ., 1998).

İşe yönelik liderler tutumcu olup, seçenekleri ortaya çıkarırlar ve son zamanı tespit ederler. Duruma yönelik liderlik ise bireyler etrafında yoğunlaşarak onların sorunları ile uğraşırlar. Pozitif ve negatif LPC değerli liderleri farklı natürel ortamlarda araştıran Fiedler, ne tür liderlik niteliğinin ne tür durumlarda fazla işe yaradığını göstermeyi çabalamıştır. Bu çalışmalardan sonra liderin etkin olması üç etkili seçenekler arasında etkileşim ve iletişime nezdinde farklılıklar sunmuştur. Bu üç farklılık;

- Liderin ve oluşum üyelerinin ilişkileri,
- Görevin şekli,
- Liderin bulunduğu pozisyonun otoriterliği.

Bu üç farklılığı toplayacağı özelliklere göre, her ortamda değişik liderlik tutumları aktif olmaktadır. Bu farklılıklar, lider için olması veya olmaması durumlarını yaratarak, ortaya çıkarılması önerilen liderlik tutamlarını yönlendirmektedir (Lussier, 2002).

Liderlerin tutamlarını irdeliyen Fiedler, sonra ise, bu tutumların aktifliğini ortaya koyan üç değerli oluşumsal seçeneği irdlemiştir. Bunlar; (1) Lider-birey iletişimi (The leader-member relationship) (2) İşin niteliksel boyutu (The degree of task structure) ve (3) Liderin pozisyonunun değeri (Position power). Bu üç seçenek lider için doğru veya yanlış bir durum ortaya koyarak, sunulması gereken liderlik tutamlarını sunar. (Lussier, 2002).

Yol Amaç Kuramı: Robert House ve Martin Evans birbirlerinden haberleri alamayarak 1970’li yıllarda güncel bir tutumla liderin ne şekilde değerli kalabileceğine çeşitli boyutlardan cevap bulmuş ve ikisinin araştırmaları “yol-amaç teorisi” çatısında toplanmıştır. Yol-Amaç Modelinin ana etkeni beklenti boyutu teorinin devamı olarak kanul görülür(Eren, 2001).

Bu teori örneklenmedeki beklenti boyutunu ön görür. Beklenti teorisine göre; lider oluşum bireylerini iki dalda yönlendirebilir. Şunlar;

- > Liderin altında çalışanlarının ondan beklediklerini karşılayabilmesi (yol)
- > Liderin altında çalışanlarının sonuç karşısındaki tutumları (amaç)

Üç Boyutlu Liderlik Kuramı: William J. Reddin’in üç seçenekli lider özelliği boyutu, Ohio araştırmalarının ve Blake ve Mouton’un liderlik boyutunun işe ve ilişkiler ile içli dışlı özelliklerini ele almasıdır (Durmuş, 2001; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005). Reddin’in kuramının savunduğu ana madde “Yönetmel Etkililik”tir. Etkililiğin, oluşumun ana hedefi olmasını doğrulayan Reddin “3-D” ismini koyduğu teorisini bu düzene sabitlemiştir. Reddin’e göre, “Yönetmel Etkililik”, bir kaptanın yerini olması gereken görevleri (işleri) yapabilme göstegesidir (Eren, 2001).

Reddin, “Yönetmel Etkililik (Managerial Effectiveness)” ismini koyduğu kitabında, yöneten kişinin ana işinin yapacağı görevde başarılı olmak olduğunu savunmaktadır. Etkili olmasını ise, kurum yöneticisinin görevini gerekli görevlerin doğru yapılmasıyla savunmaktadır. Yönetmel çalışmanın anlaşılır olması açısından “görünüşte etkililik” ve “kişisel etkililik” teorileri arasında bulunan değişkenlerin belirlenmesi önemlidir (Zel, 2001).

2.6.4. Yeni Liderlik Kuramları (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik)

1900’lü yıllardan 1980’lü yıllara varıncaya birbirini destekleyici nicelikteki çalışmaların koyduğu çizgi ne olursa olsun liderlikle ilgili pek çok detaya cevap verse de, toplumsal ve kurumsal değişkenler ile birlikte farklılaşan liderlik kavramı, liderler ve üyelerin ortak payda olarak gördüğü bir hedefi bulmak için beraber etkenliklerini bir zamansal faktör açısından açıklamak amaçlı farklılık göstermiştir (Celep, 2004).

Yöneticiler ve kurum tarafından oluşturulan gelişmeler ve yeni seçenekler

liderlik alanında da farklı sonuçların ortaya çıkmasındaki nedenlerdendir, bilhassa 1978 yılından sonra farklı sonuçlara yönelilerek Alman sosyolog Max Weber'in karizmatik liderlik kuramından güç alınarak, liderlik boyutu ile kültüre ve geçmiş zamanla daha etkileşimli olarak etkileşimci liderlikle, ileriye, güncele ve farklılığa açık olan dönüşümcü liderlik (transformational leader) isminde alt boyutlar tespit edilmiştir. Farklı bir yönden, geçmiş zamanla günümüz arasında bağ kurarsak transaksiyonel liderler, günümüz ile gelecek arasında köprü kuran ise transformasyonel liderler olarak isimlendirilmiş ve güncel zamanda yeniliğini korumuştur. (Bass, ve diğ., 2003)

Burns liderlik özelliği ile ilgili bir hayli fazla yazılar kaleme almıştır. Burns liderliğin güç ile aynı doğrultuda olmadığını savunmuştur. İdeali olmayan konular için farklılıkları kontrolde tutmak (araçları, kaynakları, parayı, enerji) bir güç göstergesidir, liderlik olamaz. Bu doğrultuda liderlerin doğru ve barındırdıkları gücü kendilerinde barındırdıkları ancak gücü barındıran herkesin lider olacak diye bir garantilerinin olmadığını savunmaktadır. İlk olarak, 1978 yılından buyana Burns ve Bass kurum ve liderlik araştırmalarında, klasik ve geleneksel lider tutum şekilleri ile ilgili bir farklılığın yapılmasında zorunluluğun olduğuna parmak basmışlardır. Siyaset bilimci Burns 'ın 1978 yılındaki "dünya sınıf liderleri" isimli araştırmasında dönüşümsel liderlik kuramı adlandırılmış ve Bass özelinde teyit edilmiştir (Bass, ve diğ., 2003).

Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)

Teorinin akıl hocası görülen Burns, etkileşimci liderliği, lider ile lideri takip eden aralarında oluşan bir çeşit alışveriş" (Bass, 1999) şeklinde özetlenmiştir. Burns'un savunduklarından kendisine pay çıkaran Bass ise, etkileşimci liderliği, lider ile altında çalışanları ile aralarında hedef-ödüllendirme ilişkisine bağlanan bir aldı-verdi şekli biçiminde kaleme alınmıştır. Takip edenler liderin savunduğu hedefler yönünde birleştikleri zaman saygınlık, maaş, seviye atlama gibi birçok kazanımlar sağlayacaklarını savunmuştur (Bass, 1999).

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, üyelerin geçen zamandan buyana hareketlerini daha etkili ve değerli olması için ya da iyimser hale getirmek amacıyla görevde bulunma ve yerine getirme yönelimini belirlemektedir. Bu

kuramı kendisine örnek alan liderler, sorumluluklarını altında çalışanları ödülleri vermeyi, pek çok gayret sarf etmeleri için para ve statü gösterme şeklinde bulunurlar. Çalışanların yaratıcı ve güncel boyutları ile nadiren ilgi duyarlar (Eren, 2001).

1. Koşullu ödül (contingent reward): Liderin altında çalışanlarla hedef-ödül şeklinde bir teori çizdiği yaklaşım şekli. Olması gereken istekleri karşılamak ve amaçlar ile işlerin yapılması nedeniyle ödül verilen ve doğrulamadır. Lider ile altında çalışanlar boyutunda gerçekleştirilen bir anlaşma ile birbirlerine karşı isteklerinin ne içerdiği ve sonuç olarak hedeflerin ne olduğunu belirtilmesi doğru olandır (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Lider altında çalışanların belli olan hedef ile doğru yolda yönlerini bulmak açısından çalışanları ödül ile aktif hale getirir (Bass, 1985). Bu kazanımlar maddi ödül ve onura edilme doğru sonuçlar doğuracağı gibi kariyer düşüklüğü, eleştirel söylemler ve ödülün ortadan kalkması bakımından yanlış şekilde uygulama yapılabilir (Burns, 1978). Bu ödüllerin ve farklı seçenekli ödül verilmesi motivasyon açısından etkiler doğuracaktır. Seçenekli ödüller veren liderler, kişinin bir amaca ulaşımında ne ile karşı karşıya kalacağını açık şekilde göstermelidir (Avolio ve Bass, 2004).

2. İstisnalarla yönetim (aktif-pasif) (Management-by-exception active-passive): İstisnalarla yönetimde lider, altında çalışanların işin altından kalkacaklarına karşı belli etmeden de olsa güvenir ve görevler doğru yol aldıkça onlara karışmama kararı alırlar. Kısaca istisnalarla yönetim tutumu, altında çalışanlara azami güvenme, statükonun devamlılığı, eksik irtibat ve kendisine karşı güvenimsel azalma biçiminde ortaya çıkar (Sarros ve Santora, 2001).

Etkileşimci liderliğin bu konuda dinamik ve statik şeklinde ikiye bölünür. Dinamik lider, dışlinin çarkları çalışmadığı zaman kendini gösterir. Lider yapılacak tarzları ve olumsuz performans şekillerini ortaya sunar ve astlar bu seçeneklere ayak uydurmadıklarında cezalandırır. Performansın görülen sonuçları astların kuralları ile çalışılması ve liderle uzlaştıkları kurallara ayak uydurmaları açısından motive eder. Bu kuramı aktif hale getiren liderler kendi çalışmalarını eksiklikler üzerinde arttırarak seçenekleri doğru şekilde uygulanmasını sağlarlar (Avolio ve Bass, 2004).

3.Laissez-faire liderlik (Laissez-faire): Burns (1978)'in ortaya koyduğu

dönüşümcü ve karşılıklı etkileşen liderliğe ek olarak Bass, liderliğin bulunmaması açısından ifade etmiştir. İnsiyatifin alınmadığı bir ortamda liderlikten bahsetmenin anlamsız olduğunu savunmaktadır.

Bu şekildeki oluşumlarda yetkili seviyesindeki yöneticiler yönetimdeki yetkiye çok fazla ihtiyacı olmayan astlarını bireysel durumlarına bırakabilirler. Nedeni kişiler bireysel çizgilerini ve sorumlu olduklarını kendi başlarına şekillendirirler (Akt. Seçmen, 2001).

Kelime olarak da anlaşılması beklenen, astlara sınırı olmayan özgürlük alanı sunan lider olarak tanımlanmaktadır. Bu lider şekli liderin sözleri ile bulunduğu durumlardır. Lider altında çalışanları bireysel durumlarında çalışmalarına izin verebilir. Bu hal genelde liderlik özelliklerinden eksik kalmış yöneticilerde ortaya çıkar. Bu liderler sorumlulukları kabul etmez; inisiyatif almaktan korkarlar (Karip, 1998;

Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)

Güncel hayatımızda herhangi bir kurum değişikliğe nezdinde barışık olmaya bilir. Güncel teknoloji, rekabet ve demografik kuvvetlerin üstünden gelebilmek açısından, liderler kurumlarının görevlerini ifa etmek şeklini ana şekli ile farklılaştırmak durumundadırlar. Bu farklılaşım isteği kalite yönetimi, bir daha şekillendirme, yeniden inşa etme ve toparlanmayı öngörmektedir. “Kurumların ayakta durabilmesi ve çevre faktörlerine ayak uydurabilmesi, kurumsal farklılaşma boyutunun geliştirebilmesi ile doğru orantılıdır” (Çelik, 2007).

Dünyada ki makro değişimler, kurumsal yapıda da farklılıklara kapı açmaktadır. Yönetimsel boyuttaki farklılaşmalar da, ya yönetici-lider özelinde harekete geçirilerek ya da lider- yönetici ikileminde oluşturulmaktadır (Akdemir, 1997).

Bu kapsamda geleneksel liderlik hareketleriyle farklılaşım konjonktürü ile doğru şekilde çalışmak imkânsızdır. Bu farklılaşım hızına daha fazla dönüşümcü liderlerin uyacağı öngörülmektedir. Dönüşümcü liderlik, kuruma bir anda ve doğru farklılaşımı savunabilen bir liderlik şeklidir. Dönüşümcü liderlikte kurumun iç boyutunun analizi ve çalışma şeklinden çok, öğrenimi rahatlatıcı ve gelişimlere açık bir liderlik istenilmektedir. Bu liderlik şeklinde farklılaşımı savunan yeni kurumsal

özellikler çıkarma önem arz etmektedir (Bass, 1985).

2.7. Liderliğin Önemi

Teknolojik çağın hızlı bir ilerleme gösterdiği günümüz şartlarında iletişim aletlerinin çoğalması nedeniyle toplumlar arasındaki liderlik algısı da farklılaşmaya başlamıştır. Bu bakımdan liderlerin bu konuda işleri bir hayli değerlidir. Kurumlardaki ideal yöneticinin temel özellikleri sahip olunan liderlik potansiyeli ile uyumlu hareketin kesişmesinden ibarettir. Yöneticilik sıfatının her bireyde liderlik ile doğru şekilde pay olduğu ifade edilemez. Liderlik özellikleri rol model ile kişiler arasındaki ilişkileri motivasyon olgusu ile doğru orantılıdır. Yöneticilikte bu sıfatları profesyonellik açısından barındırmaya bilir ancak iyi bir yöneticinin kesinlikle liderlik özelliklerini sergilemesi gerekmektedir. Günümüz liderlik olgusu yöneticilik sıfatıyla iç içe girmiş bir yapıya dönüşmüştür. Oluşumlarda liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin, yönetimde şekilleri doğru ve idealdir. Liderlik; kurum içindeki çalışanları hedefe yöneltirken gönüllük esasına göre hareket etmelidir. Yönetici ancak, kendi altındaki insanların düşüncelerine saygı duydukça gerçek bir lider haline dönüşebilir. Maddi ve manevi kaynakların doğru kullanımı çalışanların verimini doğru oranda etkiler. Bir grubun seviyesinin yükselmesindeki en temel etkin bireydir (Bünyamin, 2004).

Bu maksatla liderler, onları izleyenlerin ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmeli, kuruluşun maddi ve bireysel ihtiyaçlarını, grubun hedefleri açısından ve bu hedefler ile beraber ortaya koyabilecek biçimde yola devam etmelidir. Kurum içerisindeki bireylerin moral ve tatminleri konusunda aktif şekilde rol alan ve bunun bireylere hissettiren yönetici örgütün zamansal, fiziksel ve maddi gelişimine doğrudan katkı sağlamaktadır (Başaran, 2000).

2.8. Liderlik Tarzları

Bir liderin tarzı(stili), oluşumun gündemindeki hedefe ulaşmasında ve oluşum üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasında çok önemli bir yer tutmaktadır. Antrenör ya da koçun hangi liderlik tarzına sahip olduğu, ne tür yaş ve gelişme şekilleri açısından ne tür liderlik tarzının daha verimli olacağı soruları hep merak

uyandırmıştır. Liderlik tarzları (stilleri) genellikle otoriter (otokratik), demokratik ve liberal olacak şekilde üçe ayrılabilir (akt.Özerkan, 2004 ve Yetim, 1996).

2.8.1. Otoriter (Otokratik) Lider

Bu şekil liderlik de bütün insiyatif liderlerde birleşmiştir ve bütün öngörüler lider özelinde toplanır. Otoriter liderin ana tutumsal şekilleri, oluşumun hedef ve yönelimlerini bütünüyle bireysel olarak ortaya koymak, neyi ne şekilde nasıl yapacakları konusunda amaç belirler, oluşum etkinliklerinden kendini ayrı tutmak ve altında çalışanları ile ilgili yaptığı çözümlenelerde bireysel öngörülerde bulunmaktır (akt. Özerkan,2004 ve Tekarslan, 1989).

2.8.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik şeklinde, oluşum katılımcılarının alınan kararlar doğrultusunda katılıma onay çıkar ve böylelikle oluşum bireylerinin birbirleriyle işbirliği içinde olmaları hedeflenir. Demokratik lider şeklinde gündem lider ile oluşum arasında istişare yapılarak belirlenir. Toplantıların boyutu istişare esnasında ortaya çıkar ve genel tutumlar belirtilir. Görev bölümü oluşuma aittir. Lider görevin geneli ile ilgilenirken övgü ve eleştirileri de ilk karşılayan kişidir (akt. Özerkan,2004 ve Tekarslan, 1989).

2.8.3. Liberal Lider

Liberal tarz liderlikte lider, oluşum politikalarının oluşturulmasında insiyatif alma görevini minimuma alarak oluşuma yetki verir. İşe ilişkin oluşum tartışmalarında faydası en alt düzeydedir, ancak kendisine danışıldığı zaman fikirlerini sunar. Faaliyetlerin yapılması sırasında ve oluşum üyelerinin çalışmalarının puanlanmasında aktif rol almaz. Liberal şekil liderlik,” Bırakın yapsınlar” (Laizsez-faire) düşüncesini kabul eder.Lider şekillerini genel biçimde sentezlediğimizde otoriter oluşumlarda konunun potansiyeli, demokratik oluşumlarda ise değerler çok fazla olabileceği, liberal davranışta ise her ikisinin etkisinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca otoriter lider oluşumdan ayrıldığında çalışma tümüyle dururken çünkü çalışmanın tamamı lider üzerinden yürütülür, demokratik oluşumda seviyesel olarak küçük aksaklıklar saptanmıştır. Demokratik liderin, oluşum üyelerinin mental

ve tatmin olması açısından pozitif sonuçlara doğurduğu, otoriter oluşumlarda da katılımcılar nezdinde doyumsuzluk, geçinememek ve saldırgan halin yaygınlaşmış olabileceği belirlenmiştir(akt. Özerkan,2004 ve Tekarslan, 1989).

2.9. Lider Davranışları

Zorunlu Lider davranışı: Liderin takımın işleyişi açısından yapması gereken davranışları kapsar özetle antrenörün kendi görevleri doğrultusunda olması gereken görevleri bizzat kendisinin üstlenmesi görev devrinin olmaması durumudur (Tiryaki, 2000).

Tercih Edilen Lider Davranışı: Sporcuların ihtiyaçları doğrultusunda benimsedikleri antrenör ya da yönetici şeklidir.(Tiryaki, 2000).

Gerçek Lider Davranışı: Gerçek lider davranışı liderin kendisinin karakteristik özelliklerini barındıran davranıştır. Zorunlu haller dışında kişisel davranışların tümüdür (Tiryaki, 2000).

2.10. Liderin Özellikleri

Lider, ya farklı pozitif nitelikler barındırması sebebiyle bir oluşumun sunduğu bir bireydir veya liderlik etmek çabasında olan bireyin kendini öne sürmesidir. Lider bir oluşumun/kurumun iletişimlerini planlamak, araştırmalarını yönlendirmek, hedefe ulaştırmak gibi pek çok sorumluluk taşıdığı için bazı özel meziyetlerin olması gereklidir.

Toplumumuzdaki liderlerin özelliklerini bakıldığında tümünün farklı nicelikler taşıdığı fark edilmiş, tek bir lider oluşumu kabul edilmemiştir. Bunun yanında, ileride barındırılması istenen nitelikler açısından birtakım bütünlüyci öngörüler vardır. Bu bağlamda, lider kişide olması beklenen nitelikler şu şekildedir:

- 1) Liderin faydalı ve faydasız niteliklerini ve farklı bireyleri bilir,
- 2) Lider bireysel ruh halini bireylere doğru şekilde aktarır,
- 3) Liderin topluluğu yönlendirme niteliği olmalıdır,
- 4) Liderin mesleki açıdan potansiyelinin tam olması,
- 5) Lider inisiyatif almaktan korkmamalıdır,
- 6) Lider çalışkan, idealist, öngörülü olmalıdır

- 7) Lider hata yapmaktan korkmaz, görev sorumluluklarının bilincindedir
- 8) Tutumları ve davranışı orantılı ve uyum içerisinde, olaya göre farklılık gösterebilmektedir,
- 9) Oluşum/kurum bireyleriyle sevgi, saygı çerçevesinde iletişim kurar
- 10) Oluşabilecek aksaklıklara karşı öngörü sahibidir,
- 11) Kendisi ve grup için özeleştirici yapabilmelidir,
- 12) Gruba karşı demokratik davranışlar sergiler,
- 13) Lider toplumsal açıdan tanınan biri ise grubun lidere karşı inancı artar ve başarıyı beraberinde getirir (Doğan, 2004).

2.11. Antrenör ve Tanımı

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğü, antrenörü; en basit hali ile spor yapanları yetiştiren kimse olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamaların dışında da antrenörün pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu bağlamda antrenör, çalıştırıcı sıfatıyla sporcuların gelişimini bilimsel olarak, daha sonra barındırdığı bilgileri sporsal beceriler ile sentezleyerek ve farklı karakterdeki bireylere uygulayabilen birey olarak tanımlanırken; antrenörün bilimsel gerçeklerin ışığında, sporcularını müsabakaya motive ederek, sporcunun müsabaka esnasında özgürce hareket etmesini sağlayan rol modelidir(Akt.Sevim, 2006 ve Vanek, 1971).

Antrenörlük, kelimesi anlamıyla kuvvetli, güçlü, yetenekli, enerjik anlamlarını içeren “sturdy” kelimesinden gelmektedir. Spor açısından zihnimize yansıyan ilk şey ve sporcuların eğitimleri üstüne araştıran bilgisini ve tecrübelerini ileten eğitici ve öğretici bireye Antrenör denmektedir. Antrenör, genel olarak geçmiş dönemlerde spor içerisinde olan, sporun ana hatlarını bilen ve sonrasında belirlediği stilde profesyonel bir öğrenim almış birikimlerini, enerjik yapısını, tekniksel birikimi yetiştirme konumundaki sporcularına kalıcı ve en doğru biçimde aktarmaya çalışan ve bu bağlamda bütün tekno imkânları kullanabilme yeteneğini kendisinde bulunduran birey olarak ifade edilebilir (Sunay,1998).

Antrenörlük kuramı büyük bir boyutta ele alınmalıdır. Antrenör kendini düşünmekten spor yapan, yönetici, basın mensupları, onları izleyen bireyler gibi durumlar karşısında iletişim ve etkileşim durumundadır. Bu bağlamda Antrenörün; oluşum içindeki görevi ve sorumlu olduğu ailesel hayatı, sosyal hayatı içindeki bütün

tutum ve davranışlarıyla parmakla gösterilmeli ve çok fazla dikkatli olmalı ayrıca iletişim yetenekleri, problemlere karşı etkili, iletişim konusunda becerikli, kaosa karşı olgun, doğru ve hızlı kararlar verebilme açısından verimli, stres ve sıkıntılarını göstermeyen, katılımcılarla birebir etkileşim halinde olan antrenmanı spor yapana özendirme, günümüz gelişmelerine karşı duyarlı olarak en doğru olanı ileten, görevini ustaca yerine getiren nitelikli kişiye antrenör denir (Bensiz, 2016).

İnsanoğlunun varoluşundan bu yana insan bedeninin, fiziğinin ve zihnin eğitilmesi çeşitli şekillerde denenmiştir. Spor eğitimi ile de amaçlanan hedef bu doğrultudadır sporsal faaliyetler ile bireylerin kişisel gelişimine etki edilebilir (Tuncel, 2007).

Antrenör de sporcuların teknik, taktik ve mental gelişiminde müsabaka öncesi hazırlık evresinde hedefler ve beklentiler doğrultusunda sporcularını hazırlayan kişi şeklinde adlandırılabilir(Geç, 1998).

Bir başka söyleyiş ile, sporcularını bir öğretici, bir yönetici ve sporcularına hedeflenen yolda başarı için motive eden kişi olarak tanımlanmıştır (Donuk, 2007).

Farklı bir tanımda ise antrenör, oyuncularını müsabakalara ve ideallere doğru bir şekilde hazırlayan birey olarak tanımlanmaktadır (Karlıoğlu, 2016).

Antrenörler sporcularına sahip olduğu bilgi, birikimlerini en anlaşılır şekilde anlatarak, sporcularının potansiyellerini olumlu yönde yükseltmelerini sağlayan spor bilim insanıdır (Geç, 1998 ve National, 2018).

2.11.1. Etkili Antrenörlükte Temel Özellikler

Araştırmalar etkili antrenörlükle ilgili olarak bazı temel özelliklere işaret etmektedir. Bu niteliklerin teknik direktör veya antrenörlerde ne ölçüde var olduğu onların başarıları açısından çok önemlidir. Süper futbol liginde bulunan teknik direktör ve antrenörlerimiz, temel nitelikleri bakımından nasıl değerlendirebilir? Bu soruya başarılı antrenörlerin temel nitelikleri dikkate alınarak aşağıdaki şekilde yaklaşılabilir.

- 1) Başarılı antrenörler yaptıkları görevin detaylı ve derin bilgisine sahip olmalarının yanı sıra bu bilgiyi kullanma ve futbolcularına vermede de beceri ortaya koyarlar.
- 2) Antrenörlerin felsefeleri, dünya görüşleri, yaşama, insana, spora, futbola ve futbolcuya bakışları, başarılı olmada önemli role sahiptir.
- 3) Antrenörlükte başarılı olmada, yapılan işe sevgi duyma ve bağlılık gösterme çok önemli bir role sahiptir.
- 4) Kişilik nitelikleri başarılı antrenörlükte önemli role sahiptir.
- 5) Ara sıra olaylara şakayla ve mizahla bakabilme becerisi başarılı antrenörlükte önemli role sahiptir(Konter, 2004).

2.12. Antrenör Tipleri

Antrenörün kendisine en uygun göreceği antrenörlük tipi onun; sporcularına hangi özelliklerini ne şekilde öğreteceğini, idmen ve maç performanslarındaki ruh halini nasıl hazırlayacağını, oyuncuların disiplin altına alınması için hangi yöntemin kullanılacağı, oyuncuların tercihlerinde ve tercih şekline karar vermede ne tür rol model seçeceğini belirler(Akt.Kasap, Erdem, 2009 ve Büyükonat 1998).

Antrenörlerin oyuncularına daha farklı bilgileri verebilmesi için antrenörlerin uzmanlık potansiyelini, güvenilirliğinin ve çalışkan yanında bu becerilerini aktarabilecekleri bireysel taraflarıyla da yakından ilgilidir. Oyuncularını yönlendirmek isteyen antrenör doğası gereği bunu yapabilir. Ancak oyuncuları antrenör mevkisi ile yönlendiren antrenör mesleki meziyetleri ile bu durumu pekiştirmelidir (Karaküçük, 2008).

Bir antrenörün spor bölümü ne olursa olsun bulunduğu konum maksadıyla sporcularına hükmetmeyi bilmelidir. Sporcularını yönlendirirken başvurduğu yöntemlerin bütününe antrenör stili dinibilir (Konter, 1996).

2.12.1. Otoriter Antrenör (Otokratik Yaklaşımlı)

Bu niteliği barındıran antrenör genel olarak çok sert, kuralları olan ve önyargılı bireylerdir. Oyuncularını aktif tutmakta korkudan beslenir. Antrenman esnasında da sert, her an telkinlerde bulunur. İçten ılımlı tutumlar kısmi olarak

verebilir. Başarıya ulaşmanın tek çaresinin disiplinli çalışmaktan geçtiğine inanır. Böyle bir antrenörün oyuncuları/oluşumu disiplinli, koordinasyon sahibi, planlı, iş bitirici hedef odaklı bir takımdır. Bu tarz antrenörlerin çalışma ortamı genelde stres ve gerginlik içerir sporcular ile empati kurulmaz, yapılan yanlışlarda hedef sporcu olur(Doğan, 2005).

Bu tarz antrenörler kuralcı, gergin, disiplin konusunda ödün vermeyen bir yapıya sahiptir. Sporcularını bir kalıba sokmak için sert ve iğneleyici cümleler kullanır. Daha çok bu stil tecrübesiz mesleğe yeni başlayan antrenör özelliklerindedir. Nedeni ise kendi rol modelleri daha önce onlara o şekilde davrandığından doğru stilin bu olduğunun kanısına varırlar.

Bu stildeki antrenör oyuncularına güvenmediğinden bütün kararları kendisi almaktadır. Oyuncularından beklentisi ise verdiği emir ve yasakları koşulsuz şekilde talimatları doğrultusunda uygulamak. Bu tarz antrenör tipinin en önemli görevi otoriteyi kurmak ancak olacak aksaklıklarda grup içerisinde kaos oluşabilir.

Otoriter antrenör stilinde;

- a) Bütün denetim antrenördedir.
- b) Oyuncular, rol modelin emirlerini sorgulamazlar.
- c) Antrenörün tecrübesi ve bilgisi yüksektir.
- d) Oyuncularına güven konusunda ödün vermez.
- e) Oyuncuları üzerinde otoriteyi kaybetme tedirginliğini taşır.
- f) Bütün kararlar otorite tarafından kullanılır (Konter, 1996).

Otoriter Antrenörlük Yararları: Grup disiplinlidir, oluşum müsabakalarda agresiftir, oyuncular cezalandırıcı ve saldırgan, oluşum genel olarak iyi bir fiziki kondisyona sahiptir, başarı karakter haline gelmiştir (Doğan, 2005).

Otoriter Antrenörlük Zararları: Olumsuz sonuçlarda takımda çatlaklar oluşabilir, oyuncular arasında duygusal ayrışmalar olabilir, antrenör dışlanır, takımın çözüm odaklı planı yoktur, gerginlik ve mutsuzluk hakim olur (Doğan, 2005).

Sonuç olarak bu tarz antrenör stili sonuç ve başarı odaklıdır sporcu çok önemli değildi ancak nihayetinde sporcu da canlı bir varlıktır (Donuk, 2007).

2.12.2. Uzlaşmacı Antrenör (İşbirlikçi Yaklaşım)

Bu antrenör stili daha çok sporcuları ile uzlaşmacı, fikir alışverişi yapan hedefe ulaşırken ortak şekilde gitmeyi amaçlayan bir yaklaşım tarzıdır. Bu yöntemi tarzını seçen antrenör, farklı boyutlarını bilir. Çalıştırıcının oyuncularının da fikirlerini benimsediği bir yaklaşım sergilemiş doğru yolda olan bir antrenör tipidir.

Bu stili benimseyen çalıştırıcı, oyuncuların hedeflerini ortaya çıkararak bu doğrultuda sporcuları yönlendiren antrenör tipidir.

2.12.3. Liberal Antrenör (Nemelazımcı Yaklaşım)

Bu tarz çalıştırıcı stilinde antrenör daha çok sporcuları kendi hallerine bırakır. Daha çok yaz okulları formatındaki antrenör özelliğini barındıran bakıcı tarzında olurlar. Tercih edilen bir tarz olmak ile birlikte başarı odaklı bir yaklaşımın olmadığı bilinmektedir(Kasap ve Erdem, 2009).

Bu stili seçen çalıştırıcılar, oyuncularını kurallarla sıkımsız hatta antrenmanın hiçbir evresinde sporculara telkinlerde bulunmazlar. Oluşumun liderlik, uyum ve hareket kısmında inisiyatif almazlar. Doğrusu bu antrenör tipleri mesleki açıdan yanlış eğitim almalarından kaynaklı yanlış bir stil seçimi içerisindedirler.

Liberal antrenör stilinde;

- a) Antrenör olarak inisiyatif almazlar.
- b) İdman esnasında farklı çalışma şekillerine geçilmeden antrenman sürdürülür,
- c) Oyuncuların geliştirilmesine yönelik bir plan ve projenin olmaması
- d) Antrenmanlara gerekli ilgi odağın olmaması.
- e) Problemlere karşı çözüm üretilmemesi.
- f) Başarı kazanılması durumunda tesadüfen gerçekleşmiş olması(Konter, 1996).

Bu tarzın avantajları sporcular açısından stresli ve gergin ortamın olmaması sporcular tarafından bireysel çalışmaların rahatlıkla yapılabilmesi(Sevim, 2010). Bu tarz stilin olması antrenörün rahat, geliştirici bir yapısının olmamasında ve hazır alışmasından kaynaklı olduğu ve bu liderlik stiline neticesinde, antrenman

ortamında disiplinsizlik hâkimdir. Bunlar bu stilin dezavantajıdır (Donuk, 2007).

2.12.4. Gevşek Antrenör Tipi

Çoğu zaman iddali tavırlar sergileseler de genellikle güvensizlik hakimdir; aslında çok rahat haldedirler. Belli bir çalışma kâğıtlarının bulunmaması ile birlikte her olgunun kendileri tarafından yönlendirildiği havası içerisindeyler. Oyuncularına karşı baskılı bir tutum sergilemezler. Bireyler düşündüklerini açığa vurabilirler, ancak sorunların çözülmesinde ileri kat edilmez.

Bu durumdaki antrenörler ile oyuncular baskıcı bir ortamda bulunmazlar. Özgür bir ortamın olması sebebiyle oyuncular rahattır. Sorunları oyuncular kolaylıkla tartışır. Antrenörlerin bu davranışları sebebiyle disiplin sorunları ortaya çıkabilir. Pek çok zamanda otorite kurulamaz, oyuncular antrenörü etkisiz görebilir. Antrenmanlar düzen içerisinde değildir ve oyuncu seviyeleri istenilen seviyede değildir, motivasyon konusunda yeterli olmamaları nedeniyle müsabakalarda başarı elde edilmez (Doğan, 2005).

Bu tarz antrenörler genellikle güven vermeyen rahat tutumludurlar. Olay karşısında yaşanan olumsuzluklara boyun eğmeye meyillidirler. Bu tarz yaklaşımlar sporculara ve kurumsal yapıya ilgisiz olduklarının bir göstergesidir. (Erol ve ark. 2001).

2.12.5. İş Yapar Görünümlü ve Gayretli Antrenör Tipi

Çalışkan ve motivedirler. Hareketleri, söylemleri arasında tutarlılık vardır. Güncel olarak kendini geliştirme odaklı çalışmalar yaparlar. Dünyada yaşanan gelişmelere açık amaç odaklı çalışırlar. Antrenör tipleri arasında en çok kabul gören stillerdedir (Erol ve ark. 2001).

3. YÖNTEM

3.1. Problem

Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Futbolcuların Antrenörlerinde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti için bu çalışma problem olarak kabul edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Futbolcuların, antrenörleri hakkındaki liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla ölçek çalışması uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Sporcuların antrenörlerdeki aradıkları niteliklerinin, belirlenmesini istedikleri antrenör tiplerinin ortaya çıkması ve ideal antrenör tipinin bulunması ayrıca yorumlanması açısından önem arz etmektedir.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Bu çalışmada kullanılacak ölçeğin Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Futbolcuların Antrenörlerinde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti adlı çalışmanın sporcuların istekleri ve beklentilerine cevap vereceği varsayımdır.
2. Ele alınan örneklem grubunun, evreni temsil etme yeteneği olduğu varsayımdır.
3. Bu araştırmada kaynaklardan ve sporculardan elde edilen bilgilerin gerçeği yansıttığı kabul edilmesi varsayımdır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki şehirlerdeki amatör ve profesyonel futbolcular ile sınırlandırılmıştır.
2. Bu araştırma, ölçek yöntemi uygulanarak yapılan alan çalışması ile sınırlandırılmıştır.

3.6. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu” ve Spor İçin Liderlik Ölçeği (SİLÖ) kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu (KBF)

Araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ile katılımcılarla ilgili yaş, yaşadığı şehir, lisans yılı, eğitim, aylık gelir, medeni hal ve spor yapmak için ayrılan süre gibi demografik bilgiler toplanmıştır.

Spor İçin Liderlik Ölçeği (SİLÖ)

Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen SİLÖ versiyonu beş alt boyut (eğitim-öğretim, demokratik davranış, otoriter davranış, sosyal destek, ödüllendirici davranış) altında toplanmış 40 maddeden oluşmaktadır Ölçeği oluşturan alt boyutların madde dağılımı ise; eğitim ve öğretim alt boyutunda onüç madde (1,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38), demokratik davranış alt boyutunda dokuz madde (2,9,15,18,21,24,30,33,39), otoriter davranış alt boyutunda beş madde (6,12,27,34,40), sosyal destek alt boyutunda sekiz madde (3,7,13,19,22,25,31,36) ve ödüllendirici davranış alt boyutunda beş madde (4,10,16,28,37) 'dir. Ölçeği oluşturan her bir değişken 5'li Likert (1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Ara sıra, 4-Sık sık ve 5-Her zaman). Güngörmüş ve diğ. (2006) tarafından; LSS'nin faktör yapısının belirlenmesi için yapılan Temel Bileşenler Analizi varimax dönüştürmesi sonuçları LSS'nin Türkçe versiyonu için 4 faktörlü yapıyı desteklemekte ve ölçekte yer alan maddeler 367 katılımcı için ölçeğin %38'ini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucuna göre orijinal ölçekte yer alan 6 madde (4,18, 21, 33, 35 ve 36) faktör yükleri ,40'ın altında olduğu için ölçeğin Türkçe versiyonundan çıkarılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 367 üniversite takımı oyuncusu için .71 (otokratik davranış) ile .84 (eğitici & destekleyici) arasında bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise ,87 olarak hesaplanmıştır.

3.7. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel yöntem ile gerçekleştirilmiş olup, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; birçok sayıdaki değişken ile değişim

mevcudiyetini ve aşamasını tespit etmeyi amaçlayan araştırma modelidir (Kasar, 2016). Bu kapsamda Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Futbolcuların, antrenörlerindeki bulunmasını istedikleri liderlik tarzını tespitinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

3.8. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki aktif olarak futbol oynayan amatör ve profesyonel futbolculardan yaklaşık 500 sporcuya ulaşmak hedeflenmiştir. Örneklem olarak ise; Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki aktif olarak futbol oynayan amatör ve profesyonel futbolculardan 248 sporcu alınmıştır.

3.9. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler ölçek yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Uygulanan ölçeğin 2 bölümü bulunmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere yer verilmiştir, ikinci bölümde ise antrenörlerin liderlik özelliklerinin tespiti hakkında sorulara yer verilmiştir. Ölçek yöntemiyle toplanacak veriler daha sonra SPSS analiz programından yararlanılarak düzenlenecektir.

4. BULGULAR

Söz konusu veriler SPSS 22.0 paket programına aktarılacaktır ve ardından analiz edilecektir. Analizlerde kişisel değişkenlere ilişkin yüzde ve frekans, ölçeğin alt boyunları için ise aritmetik ortalama değerleri belirlenecektir.

Söz konusu veriler SPSS 22.0 paket programına aktarılmış ve ardından analiz edilmiştir. Analizlerde kişisel değişkenlere ilişkin yüzde ve frekans, ölçeğin alt boyunları için ise aritmetik ortalama değerleri belirlenmiştir.

Tablo 1. Aylık Gelir Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

	Aylık Gelir	N	Ortalama	SS	sd	t	P
Eğitim ve Öğretim	Orta	180	27.17	5.81	246	-2.454	0.017*
	İyi	68	30.21	4.95			
Demokratik Davranış	Orta	180	17.56	3.70	246	-2.147	0.056
	İyi	68	17.70	3.03			
Otokratik Davranış	Orta	180	18.96	4.02	246	-2.915	0.004*
	İyi	68	20.65	3.47			
Sosyal Destek	Orta	180	13.88	3.22	246	-1.572	0.117
	İyi	68	14.63	3.20			
Pozitif Geribildirim	Orta	180	13.61	2.58	246	-1.813	0.081
	İyi	68	13.28	2.21			

*p < 0.05; independent sample t testi

Tablo 1 incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile aylık gelir değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Bu fark eğitim ve öğretim ile demokratik davranış alt boyutlarında görülmüştür. Yani aylık olarak daha iyi bir gelire sahip olan amatör sporcuların performanslarının artırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini söyleyebiliriz. Yine aylık daha iyi bir geliri olan amatör sporcular antrenörlerinin karar alırken daha demokratik davrandıklarını ve karar alırken antrenörlerinin onların fikirlerini önemseydiğini ön görülmektedir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı fark yoktur.

Tablo 2. İkamet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

	İkamet	N	Ortalama	SS	df	F	P	Grup Fark
Eğitim ve Öğretim	Köy1	117	28.49	6.33	2	3.575	0.028*	3>2**
	İlçe2	31	26.44	6.07				
	Şehir3	100	29.54	4.42				
Demokratik Davranış	Köy1	117	16.61	3.84	2	3.781	0.023*	3>2**
	İlçe2	31	15.62	3.90				
	Şehir3	100	17.49	2.99				
Otokratik Davranış	Köy	117	19.30	4.21	2	1.746	0.187	
	İlçe	31	18.25	4.11				
	Şehir	100	19.78	3.55				
Sosyal Destek	Köy	117	14.08	3.34	2	0.089	0.954	
	İlçe	31	13.82	3.07				
	Şehir	100	14.11	3.22				
Pozitif Geribildirim	Köy	117	12.71	2.77	2	0.027	0.994	
	İlçe	31	12.75	2.61				
	Şehir	100	12.82	2.09				

*p < 0.05; One Way Anova, **Scheffe, Tukey

Tablo incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile ikamet edilen yer değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Bu fark eğitim ve öğretim ile demokratik davranış alt boyutlarında görülmüştür. Yani şehir merkezinde oturan amatör sporcuların köy ve ilçedeki sporculara nazaran performanslarının artırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı sağladığı oranının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Şehir merkezinde ikamet eden amatör sporcular antrenörlerinin karar alırken diğer sporculara göre daha demokratik davrandıklarını ve karar alırken antrenörlerinin onların fikirlerini daha çok varsayımında bulunabildiklerini. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı fark yoktur.

Tablo 3. Medeni Durum Değişkenine Göre Analiz Sonuçları;

	Medeni Durum	N	Ortalama	SS	sd	t	P
Eğitim ve Öğretim	Bekar	95	29.66	4.70	246	2.192	0.029*
	Evli	153	28.05	6.12			
Demokratik Davranış	Bekar	95	17.12	3.25	246	0.983	0.326
	Evli	153	16.66	3.76			
Otokratik Davranış	Bekar	95	19.76	3.57	246	1.248	0.213
	Evli	153	19.12	4.16			
Sosyal Destek	Bekar	95	14.05	3.19	246	-.046	0.964
	Evli	153	14.07	3.23			
Pozitif Geribildirim	Bekar	95	12.56	2.21	246	-1.019	0.309
	Evli	153	12.90	2.66			

*p < 0.05; independent sample t testi

Tablo incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Bu fark eğitim alt boyutlarında görülmüştür. Yani evli amatör sporcular performanslarının artırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini ifade etmişlerdir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı fark yoktur.

Tablo 4. Yaş Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	SS	sd	F	P
Eğitim ve Öğretim	18	48	36.72	2.90	4	1.536	0.195
	19	43	37.21	3.83			
	20	44	35.38	3.70			
	21	53	35.96	3.19			
	22+	60	35.44	2,66			
Demokratik Davranış	18	48	35.72	2.85	4	1.854	0.198
	19	43	36.21	3.84			
	20	44	35.38	3.71			
	21	53	36.97	3.18			
	22+	60	35.45	3,65			
Sosyal Destek	18	48	29.28	2.31	4	1.823	0.128
	19	43	30.52	2.67			
	20	44	29.35	3.32			
	21	53	30.23	3.03			
	22+	60	28.69	2.61			
Otokratik Davranış	18	48	32.68	2.71	4	2.390	0.054
	19	43	33.89	3.17			
	20	44	31.35	2.83			
	21	53	32.73	4.15			
	22+	60	31.50	3.73			
Pozitif Geribildirim	18	48	31.00	3.34	4	1.761	0.140
	19	43	31.31	3.63			
	20	44	29.73	3.20			
	21	53	29.61	3.44			
	22+	60	29.41	2.97			

*p<0.05; One Way Anova, SS; Standart Sapma

Tablo incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur ($p < 0.05$). Yani farklı yaş aralıklarında olan amatör sporcular ile antrenörler arasında sporda liderlik ölçeği alt boyutlarda anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 5. İl Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

	İl	N	Ortalama	x ²	sd	P	Grup Fark	
Eğitim ve Öğretim	Kars1	59	544,52					
	Erzurum2	51	512,66	7,687	3	0.053		
	Ardahan3	70	582,66					
	Iğdır4	68	576,35					
Demokratik Davranış	Kars1	59	529,87					
	Erzurum2	51	509,00	14,884	3	0.002*	1,2<3	
	Ardahan3	70	597,27					
	Iğdır4	68	555,69					
Sosyal Destek	Kars1	59	561,55					
	Erzurum2	51	517,39	3,913	3	0.271		
	Ardahan3	70	567,61					
	Iğdır4	68	581,48					
Otokratik Davranış	Kars1	59	571,55					
	Erzurum2	51	577,39	4,945	3	0.471		
	Ardahan3	70	567,61					
	Iğdır4	68	581,48					
Pozitif Geribildirim	Kars1	59	661,55					
	Erzurum2	51	617,39	5,923	3	0.571		
	Ardahan3	70	667,61					
	Iğdır4	68	681,48					

Tablo incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile il değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Bu fark demokratik davranış alt boyutlarında görülmüştür. Yani Ardahan'daki amatör sporculara Kars ve Erzurum'daki amatör sporcular göre antrenörlerinin demokratik ve çoğulcu bir

ortamda sporcu katılımı ile sağladığını ifade etmişlerdir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı fark yoktur.

Tablo 6. Spor Yılı Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

	Spor Yılı	N	Sıra Ort.	x2	sd	P
Eğitim ve Öğretim	1-4	117	223,93			
	5-9	31	219,48	14,27	2	0,002*
	10+	100	276,68			
Demokratik Davranış	1-4	117	232,19			
	5-9	31	245,51	3,524	2	0,280
	10+	100	242,71			
Otokratik Davranış	1-4	117	232,36			
	5-9	31	253,19	4,251	2	0,225
	10+	100	2650,02			
Sosyal Destek	1-4	117	234,29			
	5-9	31	220,83	4,145	2	0,514
	10+	100	254,40			
Pozitif Geribildirim	1-4	117	230,20			
	5-9	31	221,08	4,003	2	0,414
	10+	100	253,39			

P<0,05

Tablo incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile spor yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Bu fark eğitim ve öğretim alt boyutundadır. Yani on yıldan daha fazla süredir spor yapan amatör sporcular performanslarının artırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini ifade etmişlerdir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı fark yoktur.

Tablo 7. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

	Öğrenim	N	Sıra Ort.	x2	sd	P
Eğitim ve Öğretim	Lise	117	240,57	,004	2	,998
	Üniversite	116	239,69			
	Yüksek lisans veya Doktora	15	240,52			
Demokratik Davranış	Lise	117	255,64	2,748	2	,253
	Üniversite	116	237,17			
	Yüksek lisans veya Doktora	15	219,98			
Otokratik Davranış	Lise	117	247,55	,815	2	,665
	Üniversite	116	235,81			
	Yüksek lisans veya Doktora	15	247,74			
Sosyal Destek	Lise	117	233,25	,529	2	,768
	Üniversite	116	241,16			
	Yüksek lisans veya Doktora	15	249,03			
Pozitif Geribildirim	Lise	117	233,25	,529	2	,768
	Üniversite	116	241,16			
	Yüksek lisans veya Doktora	15	249,03			

P<0,05

Tablo 7 incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile amatör sporcuların eğitim durumları arasında anlamlı bir fark yoktur ($p < 0.05$). Yani farklı eğitim düzeylerine sahip olan amatör sporcular ile antrenörler arasında sporda liderlik ölçeği alt boyutlarda anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 8. Spor Yapmak İçin Ayrılan Süre Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

	Spor Yapmak İçin Ayrılan Zaman	N	Sıra Ortalamaları	X ²	df	P	Grup Fark
Eğitim ve Öğretim	0-4 saat1	117	240,24				
	5-8 saat2	116	327,03	31,431	2	0,000	2 > 1,2
	9-10+saat3	15	282,72				
Demokratik Davranış	0-4 saat1	117	229,64				
	5-8 saat2	116	350,62	65,219	2	0,000	2 > 1,2
	9-10+saat3	15	307,97				
Otokratik Davranış	0-4 saat1	117	272,05				
	5-8 saat2	116	244,50	3,117	2	0,210	
	9-10+saat3	15	267,53				
Sosyal Destek	0-4 saat1	117	282,15				
	5-8 saat2	116	264,70	3,217	2	0,330	
	9-10+ saat3	15	277,53				
Pozitif Geribildirim	0-4 saat1	117	252,05				
	5-8 saat2	116	234,30	3,417	2	0,117	
	9-10+ saat3	15	247,53				

P<0,05

Tablo incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile spora ayrılan zaman değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Bu fark eğitim ve öğretim ile demokratik davranış alt boyutlarında görülmüştür. Yani 5-8 saat arasında spora zaman ayıran amatör sporcular performanslarının artırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini ve aynı zamanda antrenörlerinin karar alırken daha demokratik

davrandıklarını ve karar alırken antrenörlerinin onların fikirlerini önemseydiğini ifade etmişlerdir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı fark yoktur.



5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmaya katılan futbolcuların aylık gelir değişkenine göre analizini gösteren (Tablo 1) incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile aylık gelir değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Bu fark eğitim ve öğretim ile demokratik davranış alt boyutlarında görülmüştür. Yani aylık olarak daha iyi bir gelire sahip olan amatör sporcuların performanslarının artırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini söyleyebiliriz. Yine aylık daha iyi bir geliri olan amatör sporcular antrenörlerinin karar alırken daha demokratik davrandıklarını ve karar alırken antrenörlerinin onların fikirlerini önemseydiğini ön görülmektedir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı fark yoktur. Özsarı'nın (2010) ise yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan futbolcuların aylık gelir durumlarına göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici, demokratik davranış, açıklayıcı-ödüllendirici davranış ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların ayda 0-250 TL, 251-500 TL, 501-750 TL, 751 TL ve üzeri kazanmaları bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P > 0,05$). Yapılmış olan bir çalışma sonucu bu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Amatör sporcuların sportif kazanç değişkenine göre antrenörlerinden beklentileri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan çalışmada amatör sporcuların antrenörlerinden beklentilerine ilişkin görüşleri sportif kazanç değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Güzel 2008).

Bir başka çalışmada ise çalışmaya katılan amatör futbolcuların empatik eğilim düzeyleri ve alt boyutlarının yaşadığı yer değişkenine göre incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir Elik (2017). Bizim çalışmamızda ise (Tablo 2) sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile ikamet edilen yer değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Bu fark eğitim ve öğretim ile demokratik davranış alt boyutlarında görülmüştür. Yani şehir merkezinde oturan amatör sporcuların köy ve ilçedeki sporculara nazaran performanslarının artırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı sağladığı oranının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Şehir merkezinde ikamet eden amatör sporcular antrenörlerinin karar alırken diğer

sporculara göre daha demokratik davrandıklarını ve karar alırken antrenörlerinin onların fikirlerini daha çok varsayımında bulunabiliriz. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı fark yoktur.Şehir merkezinde ikamet eden amatör sporcular antrenörlerinin karar alırken daha demokratik davrandıklarını ve karar alırken antrenörlerinin onların fikirlerini önemseydiğini ifade etmişlerdir.

(Tablo 3) incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Bu fark eğitim alt boyutlarında görülmüştür. Yani evli amatör sporcular performanslarının artırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini ifade etmişlerdir. Faklı bir çalışmada Ayten (2019) okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin genel liderlik algıları, dönüşümcü liderlik stilleri, işlemci liderlik stilleri ve liderlik davranış sonuçlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak değişmediğini saptamıştır. Türksoy (2008) Antrenörün algılanan gerçek ve tercih edilen liderlik davranış ölçeği, eğitim ve antrenman, demokratik davranış, otokratik davranış, sosyal destek ve pozitif geri bildirim alt boyutları, sporcu tatmin ölçeği, bireysel performanstan tatmin, takım performansından tatmin, stratejiden tatmin, kişisel davranıştan tatmin, eğitim ve antrenmandan tatmin, takım bütünlüğünden tatmin ve akademik destek hizmetlerinden tatmin alt boyut puanları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, medeni durumu evli ve bekar olan sporcuların bu değişkenler açısından anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır (Wilks Lamda=.913, $F=1.370$, $p>0.05$).

Araştırma bulgularına göre, farklı yaş aralıklarında olan amatör sporcular ile antrenörler arasında sporda liderlik ölçeği alt boyutlarda anlamlı bir farkın olmadığı (Tablo 4) belirlenmiştir. Balcı (2019) ise katılımcıların algılarına göre antrenörlerinin liderlik davranışları yaşa göre karşılaştırıldığında hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanılmadığını belirlemiştir. Bensiz'in (2016), amatör futbolcuların algılarına göre antrenörlerin liderlik özelliklerinin incelediği çalışmasında yaş değişkenine göre liderlik davranışlarından herhangi bir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Yani Balcı ve Bensiz'in sonuçları çalışmamızın sonuçlarını destekler nitelikte çalışmalar olmuştur.

Duman (2018)'a göre Araştırmaya katılan sporcuların özerk benlik yönetimi,

sporda başarı motivasyonu ve öğretimsel liderlik algısında illere göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bizim çalışmamızdaki (Tablo 5) incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile il değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0,05$). Farklı bir araştırma sonuçlarına göre Güven (2016); İğdir, Ağrı, Erzurum illerinde görev yapan futbol antrenörleri sporcuların sorumluluk almalarına izin veren, kapasitelerini ortaya çıkarmaya çalışan, sporcularına güvenen ve onlara sosyal açıdan destek sağlayan demokratik liderlik tarzı ile bağdaşan demokratik davranış boyutu sorunlarına (ort. 3.92) ve vizyoner liderlik tarzı ile ilişkilendirilen antrenman ve eğitim boyutu sorularına (ort. 3.91) daha fazla olumlu cevap verdikleri tespit edilmiştir. Bu fark demokratik davranış alt boyutlarında görülmüştür. Yani Ardahan'daki amatör sporculara Kars ve Erzurum'daki amatör sporcular göre antrenörlerinin demokratik ve çoğulcu bir ortamda sporcu katılımı ile sağladığını ifade etmişlerdir.

Türksoy (2008) yapmış olduğu çalışmada futbolcuların oynadıkları lig seviyesine göre süper lig oyuncularını daha fazla eğitim ve desteği tercih ederken, 1. lig oyuncularını daha fazla otokratik davranışı tercih etmektedirler. Araştırmalar arasında ortaya çıkan bu farkın lig statüsünden kaynaklandığı düşünülmektedir. Özsarı (2010) Deneyimi 1 yıl ile 5 yıl arası olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması $52,83 \pm 6,67$ olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması $39,65 \pm 6,20$ olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması $29,69 \pm 4,10$ olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması $18,03 \pm 3,73$ olarak tespit edilmiştir. Bir diğer sonuca göre, sporcuların spor yılı değişkenine göre (Tablo 6) on yıldan daha fazla süredir spor yapan amatör sporcular performanslarının artırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Özsarı (2010) benzer bir çalışmada eğitim düzeyine göre değerlendirme yapmış ve futbolcuların eğitim düzeylerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında açıklayıcı-ödüllendirici davranış özelliğinin futbolcuların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Yılmaz (2008) yaptığı çalışmada futbol, voleybol, hentbol, badminton ve güreş branşlarında faaliyet gösteren sporcuların eğitim düzeyine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin

karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici, demokratik, otokratik ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış özellikleri sporcuların eğitim düzeylerinin ilköğretim, lise ve üniversite olması bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bilgisine ulaşmıştır. Bizim çalışmamızdaki (Tablo 7) incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile amatör sporcuların eğitim durumları arasında anlamlı bir fark yoktur ($p < 0.05$). Yani farklı eğitim düzeylerine sahip olan amatör sporcular ile antrenörler arasında sporda liderlik ölçeği alt boyutlarda anlamlı bir fark yoktur.

Yılmaz'ın (2008) araştırmasında futbolcuların deneyimlerine göre yani sporcu yaşına göre antrenörlerinin liderlik özelliklerini değerlendirmede, deneyimi 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması, demokratik, otokratik ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalamasından yüksek bulunmuştur. Yani sporcunun spor yaptığı yılı arttıkça antrenörlerin liderlik düzeyinin ve liderlik özelliklerinin kullanılmasına ilişkin görüşlerinin yükseldiği söylenilebilir.

Bir başka değişkende ise; (Tablo 8) incelendiğinde sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile spora ayrılan zaman değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Bu fark eğitim ve öğretim ile demokratik davranış alt boyutlarında görülmüştür. Yani 5-8 saat arasında spora zaman ayıran amatör sporcular performanslarının artırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini ve aynı zamanda antrenörlerinin karar alırken daha demokratik davrandıklarını ve karar alırken antrenörlerinin onların fikirlerini önemseydiğini ifade etmişlerdir. Balcı (2019)'da ise katılımcıların algılarına göre antrenörlerinin liderlik davranışları antrenörleri ile geçirdikleri zamana göre karşılaştırıldığında hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır ($p > 0.05$). Sporcuların antrenörleri ile geçirdikleri zamanın antrenör davranışları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak, sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile aylık gelir değişkeninin sporcularda gelirin yükselmesi, sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile ikamet edilen yer değişkeninin köy ve ilçedeki sporculara nazaran şehirde ikamet eden sporcuların,

sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile medeni hal değişkeninin evli sporcuların bekar sporculara göre, sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile il değişkeninin iller arasında Ardahan ilinin, sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile spor yılı değişkeninin (10) yıl ve daha fazla yapan sporcuların ve sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile spora ayrılan zaman değişkeninin (5-8) saat zaman ayıran sporcularda sporcular performanslarının arttırılmasında, sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini ve aynı zamanda antrenörlerinin karar alırken daha demokratik davrandıklarını ve karar alırken antrenörlerinin onların fikirlerini önemseydiğini ifade etmişlerdir. Ancak sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile yaş değişkeninin ve sporda liderlik ölçeği alt boyutları ile amatör sporcuların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığın görülmediği saptanmıştır.

Bu durumda, antrenörlerin liderlik özelliklerinin çok baskın olmadığı, aksine futbolcuların yaşam tarzları, hayat kaliteleri ve futbola ayırdıkları zaman yükseldikçe sporcunun taktik, teknik ve beceri eğitimi ve öğretimine antrenörlerinin daha fazla katkı gösterdiğini söylenebilir.

Öneriler

1. Antrenörler için Sporda Liderlik Konulu seminerlerin yapılması,
2. Antrenörlerin, sporcularına davranışlarına yönelik tutumlarını geliştirici eğitimlerin verilmesi,
3. Antrenörler ve sporcular arası iletişimi geliştirmeye yönelik çalışmaların yapılması,
4. Antrenörlere çatışma yönetimi bilgisinin verilmesi,
5. Üniversitelerdeki BESYO'larında Antrenörlük Eğitimi Bölümü öğrencilerine yönelik liderlik ve liderlik tarzlarına yönelik eğitimlerin verilmesi,
6. Sporcular için Liderlik özelliklerini ortaya çıkarıcı çalışmaların, etkinliklerin yapılması
7. Sporcuların duygu ve düşüncelerini özgürce savunabileceği özgüven aşılayıcı eğitimlerin verilmesi,

8. Antrenör ve Sporcuların birbirlerine karşı empati özelliklerini geliştirici etkinliklerin yapılması, gelecek nesillerdeki sporcu ve antrenörler için göz önünde bulundurulması gereken öneriler olacaktır.



6. KAYNAKÇA

- Aaltio-marjosola, I., and Takala, T. (2000). Charismatic Leadership, Manipulation and The Complexity of Organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee counselling today*, 12(4), 146-158.
- Acet, M. (2001). Futbol Seyircisini Fanatik ve Saldırgan Olmaya Yönelten Sosyal Faktörler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Akar, H. (2004). Liderlik ve Kara Harp Okulu Lider Eğitim Sistemi. Uluslararası Liderlik Sempozyumu, 15-16 Nisan. Kara Harp Okulu 13 Mart Sitesi Konferans Salonu, Ankara.
- Akdemir, A. (1997). Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran. Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul.
- Akt. Özerkan K.N. (2004), Spor Psikolojisine Giriş s.139-140, Ankara Tekarslan, 1989
- Akt. Tiryaki Ş. (2000), Spor Psikolojisi s. 144-145, Ankara Chelladurai, 1984
- Akt. Kasap H. Erdem K. (2009) Antrenörlük Felsefesi s.25, İstanbul Büyükonat 1998
- Akt. Özerkan K.N. (2004), Spor Psikolojisine Giriş s.139, Ankara Yetim, 1996
- Akt. Sevim S. (2006), Antrenör Eğitim İlkeleri s.9, Ankara Vanek, 1971
- Aldair J. (2002). *Effective Strategic Leadership*, Pan Macmillan Ltd, London, 2002, s.61
- Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aracı H. (2006), Öğretmenler ve Öğrenciler İçin Okullarda Beden Eğitimi s.357, Ankara
- Argüden Y. *Kamuda İyi Yönetişim*, 1. Baskı. s.7 İstanbul, Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, No:1, 2016

- Arslanoğlu, K. (2005). Futbolun Psikiyatrisi. İstanbul İthaki Yayınları.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. (1999). Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72(4), 441-462.
- Awamleh, R. and Gardner, W. L. (1999). Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance. *Leadership Quarterly*. 10(3), 345-373.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990-a). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., and AVOLIO, B. J. (1994-b). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. "The Alliance of Total Quality and The Full Range of Leadership", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., and RIGGIO, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., and STEIDLMEIER P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*. 10(2), 181-217.
- Başaran İ.E. (2000). Örgütsel Davranış, Ankara, s.70.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başer E. (1994). *Futbolda Psikoloji ve Başarı*. Yayınevi Yayıncılık, İstanbul.
- Başer, E: *Futbolda Psikoloji ve Başarı, 2.Baskı*, Bağırđan Yayınevi, Ankara, 1996, s.9.
- Bateman, T.S. (2002). *Management: Competing Int The New Era*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Bedelan, A. (1989). *Management*. (2nd Ed.). New York: The Dryden Press.
- Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Ankara , 1996.

- Begeç, E. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*. Lüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Bennis, G. W. (1989). Managing the Dream Leadership in the 21 st Century. *Journal of Organizational Change Management*. 2 (1), 7-14.
- Bensiz A. (2016). Amatör Futbolcuların Algılarına Göre Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. *B.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bartın (Danışman: Yrd. Doç. Dr. M Kul)*.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J. and Popper, M. (2001). The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style and Context. *Leadership Quarterly*. 12, 53-74.
- Bhatti N, Maitlo GM, Shaikh N, Hashmi MA, Shaikh FM. The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction, *International Business Research*, 2012, 5(2): 192-201.
- Biçer T. (2002). *Kazanmak Beyinde Başlar*, Beyaz Yayınlar, İstanbul.
- Boehnke, K., Bontis, N., Dıstefano, J. J., & Dıstefano A. C. (2003). Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(1) 5-15.
- Brestrich, E. T. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Seba Yayınları.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Free Press.
- Bünyamin Ö. (2004). Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı, *Maliye Dergisi*, sayı:145, s.97. Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Certo, S. C. (1992). *Modern Management: Quality, Ethics, and The Global Environment*. (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Ceylan, A. (1997). *Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul.
- Chelladurai P, Carron H.A. *Leadership*, Ottawa: Canadian Association for Health,

- Physical Education and Recreation,Canada,1978;11.
- Coad, A. F. and Berry, A. J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organisational Development Journal*. 19 (3), 164-172.
- Conger, J. A. (1991). *Inspiring Others: The Language of Leadership*. Academy of Management Executive. 5(1),31-45.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*. 10(2),145-169.
- Cömert K, Tarihblog.tr.gg, Modern Futbolun Atası: Cuju, <https://tarihblog.tr.gg,+Modem+Futbolun+Atası:+Cuju>, Erişim Tarihi: 22.11.2018
- Çalıkoğlu, E. (2004). Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performanslarıyla İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Çelik, V. (2008). *Yönetim ve Liderlik Kuramları. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Çelik, V. (Ed.). Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Darling, J. R. (1999). Organizational Excellence and Leadership Strategies: Principles Followed by Top Multinational Executives. *Leadership & Organization Development Journal*. 20(6),309-321.
- Dessler, G. (2004). *Management, Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. Third Edition, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Dinler Ç. Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki Temel Farklar ve Atatürk'ün Liderliği Üzerine Bir Çalışma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Trabzon: Avrasya Üniversitesi, 2018
- Doğan O.(2004), Spor Psikolojisi s.113-114,Adana
- Donuk B. *Liderlik ve Spor*. İstanbul: Ötüken Neşriyat, 2007:143-146.

- Donuk Bilge ve Şen Duran Fatih, Futbolun Anatomisi, Ötüken Neşriyat, İstanbul, 2006.
- Drucker, P. F. (1999). Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları. Ankara: ODTÜ Basımevi.
- Drummond, H. (2000). Introduction to Organizational Behavior. New York: Oxford University Press.
- Duman, N. (2018) Sporcularda Başarı Motivasyonu Ve Özerk Benlik Yönetimi İlişkisinde Antrenörün Sporculara Yönelik Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Rolü Muğla Sıtkı İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Muğla
- Durmuş, E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Eklblom B, (1994), Handbook Of Sports Medicine And Science, Football (Soccer), 1.
- Elahe B, Dehnavi A, Mansouri M, Nami A. The relationship between leadership styles and coaching emotional intelligence in selected individual sports of universities of Tehran, *Pelagia Research Library European Journal of Experimental Biology*, 2013, 3(2): 48-53.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Liderlik Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erol E. Tuncel F. Sunay H. Sevim Y.(2001) s.33, Ankara
- Fişek, K. (1998). Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünyada ve Türkiye de Spor Yönetimi, Bağırhan Yayınmevi, 2. Bası, Ankara.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., and Tsai, J. C. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stres. *The International Journal of Conflict Management*. 11(1),

32-55.

Genç DA. Spor Hukuku, 1. Baskı. İstanbul, Alfa Yayınları, 1998: 41.

Gençay, E. (2001). Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Greenberg, J., and Baron, R. A. (2003). Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work. New Jersey: Prentice Hall, Eighth Edition.

Günay Mehmet ve YÜCE Atilla, Futbol Antrenmanının Bilimsel Temelleri, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.

Güven, E. İğdır, Ağrı, Erzurum İllerinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Ağrı,2016.

Güzel İİ. Amatör Sporcuların Antrenörlerinden Beklentileri, Ankara, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2008;69.

Higgs, M. J. (2003). How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century. The Leadership & Organization Development Journal. 24(5), 273-284.

Howell, J. P. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. Journal of Applied Psychology. 78(6), 891-902.

https://www.nasa.gov/pdf/293156main_56385main_gary_schuman_forum8.pdf f. 26
Aralık 2018.

Hünerli Selçuk, “Türkiye’de Futbol İktidarı ve Fanatizmin Karikatürlerde Yansıması” Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi, 2011, 19: 97-108.

Ivancevich, J. M., and Matteson, M. T. (1990). Organizational Behaviour and Management. (2nd ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.

İkizler, C.(2000). Sporda Sosyal Bilimler, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 50,76

İmamoğlu F, Koçak M, Sunay H.: Türkiye ve Bazı Avrupa Ülkelerinde (Almanya,

Avusturya, İngiltere ve İskoçya) Futbol Antrenör Yetiştirme Programlarının Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi, G.Ü.

- İnal, A. İ. (2004). Futbolda Eğitim Öğretim. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karagözoğlu, C.(2005). Sporda Psikolojik Destek. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Karaküçük S. Rekreasyon Boş Zamanları Değerlendirme, 1. Baskı. Ankara, Gazi Kitapevi, 2008: 264.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 16, 443-465.
- Karşlıoğlu A. İçinde Yer Alanlar ve Yer Almak İsteyenler İçin Futbolda Mantalite, 1. Baskı. Bayburt, Yağız Yayınları, 2016: 49.
- Kasap H. Erdem K.(2009) Antrenörlük Felsefesi s.25-26-27-28, İstanbul
- Kılıç, T. (2003). Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konter E. **Bir Lider Olarak Antrenör**, 1. Baskı. İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1996: 26-136.
- Konter E.(1996), Bir Lider Olarak Antrenör s.55, Adana
- Konter E.(2004), Antrenörlük ve Takım Psikolojisi s.25-26-27-28, Ankara
- Köklü Yusuf vd., “Genç Futbolcuların Bazı Fiziksel Uygunluk ve Somatotip Özelliklerinin Oynadıkları Mevkilere Göre Karşılaştırılması” SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2009, 7 (2): 61-68.
- Lussier, R. N. (2002). Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building. 5th Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. 7th ed. New York: McGraw-hill.
- Mcshane, S. L., and VON GLINOW, M. A. (2005). Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, Boston: McGraw-Hill Irwin.

- Mehrotra, A. (2005). *Leadership styles of principals*. New Delhi: Krishan Mittal for Mittal Publications.
- Miller, J. B. (1991). Women's and Men's Scripts for Interpersonal Conflict. *Psychology of Women Quarterly*. 15(1), 15-29.
- National Aeronautics and Space Administration. *Leadership and The Art of Coaching*.
- Newstrom, J. W., and Davis, K. A. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Özsarı, A. (2010). Konya İline Ait amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Pawar, B. S., and EASTMAN, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences On Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*. 22, 80-109.
- Peker, Ö. ve AYTÜRK, N. (2002). *Yönetim Becerileri*. (2. Baskı). Ankara: Yargı yayınları.
- Pillai, R , Williams, E. A., Lowe, K. B., and Jung, D. I. (2003). Personality, Transformational Leadership, Trust, and The 2000 U.S. Presidential Vote. *The Leadership Quarterly*. 14, 161-192.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 7th ed. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the 21st Century*. New York: Praeger.
- Sabuncuoğlu, Z. ve TÜZ, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sashkin, M., and ROSENBAACH, W. E., (1993). A New Leadership Paradigm. In: Rosenbach, W.E., Taylor, R.L. (Eds.), *Contemporary Issues in Leadership*, third ed. Colorado: Westview Pres.
- Schermerhorn, J. R., HUNT, J. G., and OSBORN, R. N. (1998). *Basic Organizational Behavior*. Second Edition. New York: John Wiley and Sons.
- Seçmen, S. (2001). *Amirlerin Liderlik Tarzları Ve Kişilik Özellikleri İle İlgili*

Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK'da Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Sevim Y. Antrenör Eğitimi İlkeleri, 2. Baskı. Ankara, Fil Yayınevi, 2010: 1021.

Soucie, D. (1994). Effective Managerial Leadership in Sport Organizational. Journal of Sport Management. 1, 118-126.

Soysal, A., Paksoy, H. ve Özçalıcı, M. (2011). Kriz dönemlerinde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 222-248.

Sportmen, (2017), Sportmen, Futbol Tarihini Değiştiren Bilgi, Futbolu İngilizler Bulmamış, <https://www.barcin.com/sportmen/futbol-tarihini-degistiren-bilgi-futbolu-ingilizler-bulmamis/>, Erişim Tarihi: 20.11.2018

Stogdill, R. (1974). Handbook of Leadership: A Survey Theory and Research. New York: Free Press.

Sunay H.: Spor Eğitimi Alt Yapısında Beden Eğitimi Öğretmeni ve Antrenörün Önemi, G.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Ankara, 1998.

Taşkın Halil, "Profesyonel Futbolcularda Teknik Parametrelerin Tespiti ve Liglere Göre Değerlendirilmesi", Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005,ss.4-5.(Yayınlanmış Doktora Tezi).

Temel, V. (2010). *Konya İline Ait Bireysel ve Takım Spor Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tuncel F. Antrenörlük ve Antrenman, 1. Baskı. Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 2007: 5-27.

Tunçdemir C, (2014), Amerikabülteni.com, Türkçe Amerika Gazetesi, Dünyanın Futbolu, <http://amerikabulteni.com/2014/01/31/amerikanin-futbolu-dunyanin-futbolu/>, Erişim Tarihi: 06.01.2021

Türk Futbol Tarihi 1904-1991, (1992), Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları Cilt: 1.

Türksoy A.(2008), Futbol'da Liderlik ve Antrenörlük s.75, Ankara

Türksoy A.(2010),Futbol'da Liderlik ve Antrenörlük s.7-8, Ankara

Voss T.: Lider Yöneticilik, (Çeviren: Mehmet Zaman), s.22, Hayat Yayınevi, İstanbul, 2000.

Vroom, V. H., JAGO, A. G. (1988). The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Yalçın, S.(1988) *Personel Yönetimi, I.Ü.İşletme Fak.Yayınları*, 3.Baskı, İstanbul, 1988, s.203.

Yılmaz İ. (2008). Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri, Ankara, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2008;109.

Yukl, G. A. (1989). Leadership in Organizations (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

(<http://www.greenspor.com/futbolun-tarihi.html>).

(<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=293>).

EKLER

SPOR İÇİN LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Değerli Sporcular,

Bu çalışma amatör sporcuların antrenörlerinde bulunmasını istedikleri antrenör özelliklerini (LİDER) ve beklentilerinizi vereceğiniz cevaplarla ortaya çıkarmak amacıyla yapılmış bilimsel bir çalışmadır. Çalışma sonucunda elde edilecek veriler kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Araştırmayı Yürüten
Abdurrahman AKGÜN
Kafkas Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yaşınız.....(18-22) Şehir:.....

1. Lisanslı olarak kaç yıldır futbol oynuyorsunuz? 1 - 4 5 - 9 10+
- 2.Eğitim durumunuz: Yüksek Lisans ve üzeri Üniversite Lise
3. Oynadığınız Lig U16 U17 U18 U19 Amatör A Takım BAL Ligi
4. Aylık Gelir: Orta İyi
5. İkamet: Köy İlçe Şehir
6. Medeni Durum: Evli Bekar
7. Spor Yapmak İçin Ayrılan Süre: 0-4 saat 5-8 saat 9-10 saat

YÖNERGE : Aşağıdaki ifadelerden her biri, bir antrenörün sergileyebileceği belirli bir davranışı tanımlamaktadır. Her bir ifade için 5 seçenek bulunmaktadır.

Lütfen tercihinizi uygun boşluğa bir “X” işareti koyarak belirtiniz. Hiç birinden emin olmasanız bile bütün maddeleri yanıtlayınız. Burada doğru ya da yanlış yanıt bulunmamaktadır. Bu çalışmanın amacına ulaşabilmesi için yanıtlarınızın içinizden geldiği gibi ve dürüst olması önem taşımaktadır.

	ANTRENÖRÜM:	Hiç Bir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Her Zaman
1.	Sporcularının kapasiteleri ölçüsünde çalıştıklarını görür	1	2	3	4	5
2.	Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularının fikrini sorar	1	2	3	4	5
3.	Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olur	1	2	3	4	5
4.	Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcusuna açıklar	1	2	3	4	5
5.	Planlarını nispeten sporcularından bağımsız olarak yapar	1	2	3	4	5
6.	Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olur	1	2	3	4	5
7.	Sporcularının hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösterir	1	2	3	4	5
8.	Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını alır	1	2	3	4	5
9.	Sporcusu iyi bir iş başardığında bunu kendisine söyler	1	2	3	4	5
10.	Takımdaki işlevin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlar	1	2	3	4	5
11.	Davranışlarıyla ilgili olarak sporcularına açıklamalarda bulunmaz	1	2	3	4	5
12.	Sporcularının kişisel açıdan her yönüyle iyi olmalarını ister	1	2	3	4	5
13.	Yaptığımız sporun becerilerini her sporcusuna bireysel olarak öğretir	1	2	3	4	5
14.	Karar verirken sporcularının görüşlerini alır	1	2	3	4	5
15.	İyi performansından dolayı sporcunun ödüllendirilmesine özen gösterir	1	2	3	4	5
16.	Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yapar	1	2	3	4	5
17.	Sporcularına kişisel yardımlarda bulunur	1	2	3	4	5

	ANTRENÖRÜM:	Hiç Bir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Her Zaman
18.	Her sporcuya neyin yapıp, neyin yapılmaması gerektiğini açıklar	1	2	3	4	5
19.	Sporcularına karşı beslediği duyguları ifade eder	1	2	3	4	5
20.	Her sporcunun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini bekler	1	2	3	4	5
21.	Sporcuları hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin verir	1	2	3	4	5
22.	Sporcularını, kendisine güvenmeleri yönünde teşvik eder	1	2	3	4	5
23.	Her sporcunun güçlü ve zayıf yönlerini dile getirir	1	2	3	4	5
24.	Karar verdiği konular hakkında yeniden tartışmaz	1	2	3	4	5
25.	Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde takdir eder	1	2	3	4	5
26.	Her sporcuya her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim verir	1	2	3	4	5
27.	Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcularının fikrini alır	1	2	3	4	5
28.	Sporcularıyla yakın ve resmi olmayan ilişkiler konusunda onları cesaretlendirir	1	2	3	4	5
29.	Sporcularının çabalarının birbiriyle bağlantılı olduğu konusuna önem verir	1	2	3	4	5
30.	Sporcularıyla mesafeli olur	1	2	3	4	5
31.	Yerinde ve zamanında sporcuya hak ettiği övgüyü gösterir	1	2	3	4	5
32.	Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtir	1	2	3	4	5
33.	Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin verir	1	2	3	4	5
34.	Soru sorma isteğini engelleyecek yetkinlikte konuşur	1	2	3	4	5