

T.C.  
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ (TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

FUTBOL ANTRENÖRLÜĞÜ YAPAN BİREYLERİN LİDERLİK  
STİLLERİNİN BELİRLENMESİ  
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Serdar BATUN

Yüksek Lisans Tezi

FUTBOL ANTRENÖRLÜĞÜ YAPAN BİREYLERİN LİDERLİK  
STİLLERİNİN BELİRLENMESİ  
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Serdar BATUN

T.C.  
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı  
Spor Yöneticiliği (Tezli) Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

ORCID ID: 0009-0001-9388-3847

Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Selçuk Mete YAZICI

İstanbul  
Ağustos 2023

## KABUL VE ONAY

Serdar BATUN tarafından hazırlanan “Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Stilllerinin Belirlenmesi (İstanbul İli Örneği)” başlıklı bu çalışma, 01 Ağustos 2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Üyesi:** **Prof. Dr. Seyhan HASIRCI** \_\_\_\_\_  
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

**Jüri Üyesi:** **Dr. Öğr. Üyesi Cemal ÖZMAN** \_\_\_\_\_  
Bartın Üniversitesi

**Tez Danışmanı:** **Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Mete YAZICI** \_\_\_\_\_  
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

### **Enstitü Yönetim Kurulu;**

Karar Tarihi :

Karar Numarası :

\_\_\_\_\_  
**Dr. Öğr. Üyesi Hazar DÖRDÜNCÜ**  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

01 Ağustos 2023

---

**Serdar BATUN**



## SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR

BENZERLİK ONAYI		
Başlık	Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Stillерinin Belirlenmesi (İstanbul İli Örneği)	
Savunma Tarihi	01 Ağustos 2023	
Sayfa Sayısı	61	
Benzerlik Yüzdesi (%)		
Benzerlik Yüzdesi (%) (Kaynakça Hariç)	%20	
Taranan Program	Turnitin	
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın kapak sayfası, giriş, özet, ana bölümler ve sonuç kısımlarından oluşan çalışmam için şahsım ve tez danışmanım/Enstitü Sorumlusu tarafından intihal tespit programında taraması yapılmıştır. Tez Danışmanımın gözetiminde tamamladığım çalışmamın azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.		
Öğrenci	Danışman	Enstitü Sorumlusu
Serdar BATUN	Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Mete YAZICI	

ETİK KURUL ONAYI		
Başlık	Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Stillерinin Belirlenmesi (İstanbul İli Örneği)	
Etik Kurul Toplantı Tarihi	12/06/2023	
Etik Kurul Karar No	2023/23	
Enstitü Sekreteri		

TEZDEN ÇIKARILAN YAYIN		
Yayın Künyesi	Batun, S. (2023). İstanbul ili futbol antrenörlerinin liderlik stillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. <i>Uluslararası Multidisipliner Akademik Araştırmalar Dergisi</i> ,10(2), 86-102. <a href="http://joimar.com/archives.aspx">http://joimar.com/archives.aspx</a>	
Yayın Türü	<input type="checkbox"/> Ulusal Hakemli Dergide Makale <input checked="" type="checkbox"/> Uluslararası Hakemli Dergide Makale <input type="checkbox"/> Ulusal Kongre/Sempozyumda Bildiri <input type="checkbox"/> Uluslararası Kongre Sempozyumda Bildiri	
Enstitü Sekreteri		

## TEŞEKKÜR

Tezimin tamamlanması sürecinde beni destekleyen herkese içtenlikle teşekkür etmek istiyorum. Öncelikle, değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Mete YAZICI 'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Sabrı, bilgi birikimi ve rehberliği olmadan bu çalışmayı tamamlamam mümkün olmazdı. Tez sürecimde bana destek olan tüm akademik danışmanlarımı ve öğretim görevlilerini anmadan geçemem. Araştırmamın verilerini toplamamda yardımcı olan başta TÜFAD İstanbul Şubesi Yönetimi olmak üzere değerli katılımcılara minnettarlığımı belirtmek isterim. Katkıları sayesinde çalışmamın saha çalışmaları boyunca zengin ve değerli bilgilerle donatıldığını söyleyebilirim. Bu tez süreci boyunca, aileme ve sevdiklerime olan minnet borcumu ödemek için yeterli söz yoktur. Sabırları ve destekleri sayesinde çalışmamı başarıyla tamamlayabildim. Onların varoluğu benim için en büyük motivasyon kaynağı oldu. Hepinize teşekkür ederim. Saygılarımla.

Serdar BATUN

Ağustos, 2023

## ÖZET

Serdar BATUN

Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Stilllerinin Belirlenmesi

(İstanbul İli Örneği)

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2023

Bu araştırmanın amacı TÜFAD İstanbul Şubesine bağlı, futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarını belirlemektir. Araştırmaya TÜFAD İstanbul Şubesine üye, 218 erkek, 2 kadın olmak üzere toplam 220 futbol antrenörü katılmıştır. Çalışmada, Chelledurai ve Saleh tarafından 1980 yılında geliştirilen Spor İçin Liderlik Ölçeği kullanılarak antrenörlerin liderlik tarzları araştırılmıştır. Antrenörlerin liderlik tarzlarını değerlendirmek amacıyla kullanılan bu ölçek, 5 farklı boyut (EÖ-13, DD-9, OD-5 SD-8, OG- 5 ) ve toplamda 40 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada, futbol antrenörlerinin katıldığı çalışmanın sonuçlarını değerlendirmek ve analiz etmek için kullanılan kişisel bilgi formu ve spor için liderlik ölçeği verileri incelenmiştir. Ölçeğin 5 farklı boyutundan elde edilen değerler üzerinden analizlerde ilk aşamada güvenilirlik analizi uygulanmış, ikinci aşamada ise verilerin normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesinde çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Araştırmada, antrenörlerin yaş, medeni durum, eğitim durumu, antrenörlük kademesi, futbolculuk deneyimi ve antrenörlük deneyimleriyle ilgili cevaplarına dayanarak, spor için liderlik ölçeği boyutları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (OneWay ANOVA) yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan futbol antrenörleriyle ilgili çalışma sonuçları, onların Dönüştürücü Liderlik ve Otantik Liderlik tarzlarına daha fazla sahip olduklarını göstermektedir.

### **Anahtar Kelimeler**

Liderlik, Futbol, Antrenörlük

## **ABSTRACT**

Serdar BATUN

Specification Of Leadership Styles Of Soccer Coaches

(The Case Of İstanbul Province)

Master's Thesis

İstanbul, 2023

This study aims to specify the leadership styles of individuals who are affiliated to TÜFAD (Turkish Soccer Coaches Association) İstanbul Branch and who work as soccer coaches. A total of 220 soccer coaches, 218 of whom were male and 2 of whom were female and all of whom were members of Turkish Soccer Coaches Association, İstanbul Branch, participated in the study. In the study, leadership styles of coaches were investigated by using the Leadership For Sport Scale developed by Chelledurai and Saleh in 1980. This scale, which was used to evaluate the leadership styles of the coaches, consists of 5 different dimensions (EÖ-13, DD-9, OD-5 SD-8, OG-5) and 40 questions.

In the study, data from the personal information form and leadership in sport scale that were used to evaluate and analyze the results of the study the football coaches participated were analyzed. Reliability analysis was applied at the first stage in the analysis of the values obtained from the 5 different dimensions of the scale. At the second stage, skewness and kurtosis values were analyzed to determine the suitability of the data for normal distribution. In the study, One Way Analysis of Variance (One Way ANOVA) method was used to determine whether there were significant differences between the dimensions of the leadership for sport scale based on the answers of the coaches about their age, marital status, educational status, coaching rank, soccer playing experience and coaching experience.

The results of the research on the football coaches participating in the research reveal that the coaches have Transformational Leadership and Authentic Leadership behaviors.

### **Keywords**

Leadership, Soccer, Coaching

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
ETİK BEYAN .....	ii
SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	x
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: GENEL BİLGİLER.....	5
1.1. Lider ve Liderlik Kavramı .....	5
1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.2.1. Özellik Yaklaşımı .....	7
1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	9
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları .....	11
1.3. Liderlik Tarzları .....	12
1.3.1. Demokratik liderlik .....	13
1.3.2. Otokratik Liderlik .....	14
1.3.3. Serbest ( Liberal ) Liderlik .....	14
1.3.4. Stratejik Liderlik .....	15
1.3.5. Vizyoner Liderlik .....	15
1.3.6. Dönüştürücü Liderlik .....	16
1.3.7. Karizmatik Liderlik .....	17
1.3.8. Otantik Liderlik.....	18
1.4. Liderlik Özellikleri .....	19
1.5. Liderlik Fonksiyonları .....	20
1.5.1. Uygulayıcı Olarak Lider .....	21
1.5.2. Planlayıcı Olarak Lider .....	21
1.5.3. Uzman Olarak Lider.....	21
1.5.4. Ödüllendirici ve Cezalandırıcı Olarak Lider .....	21
1.5.5. Hakem ve Arabulucu Olarak Lider .....	22

1.5.6. Sorun Çözücü Olarak Lider .....	22
1.5.7. Hedef Belirleyici Olarak Lider .....	22
1.5.8. Örnek İnsan Olarak Lider .....	22
1.5.9. Temsilci Olarak Lider .....	23
1.5.10. Kontrol Edici Olarak Lider .....	23
1.6. Sporda Liderlik .....	23
1.7. Sporda Liderlik Yaklaşımları .....	26
1.7.1. Özellikler Yaklaşımı .....	26
1.7.2. Davranışsal Yaklaşım .....	27
1.7.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	28
1.8. Sporda Liderlik Tipleri .....	29
1.8.1. Sporda Otokratik Lider .....	29
1.8.2. Sporda Demokratik Lider .....	30
1.8.3. Sporda Katılımcı ve Serbest Bırakıcı Lider .....	30
1.9. Futbol .....	31
1.9.1. Futbolun Dünyada ve Türkiye'deki Tarihçesi .....	32
1.10. Antrenörlük .....	33
1.10.1. Antrenörün Özellikleri .....	34
1.10.2. Antrenörlerin Çalışma Yöntemi .....	36
1.10.3. Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri .....	37
1.10.4. Türkiye'de Futbol Antrenörlerinin Eğitimi ve Sınıflandırılması .....	38
<b>İKİNCİ BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>	<b>41</b>
2.1. Araştırmanın Modeli .....	41
2.2. Evren ve Örneklem .....	41
2.3. Veri Toplama Aracı .....	41
2.4. Verilerin Analizi .....	42
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR .....</b>	<b>44</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>57</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>62</b>
<b>EK 1. GÖNÜLLÜ ONAM VE KİŞİSEL BİLGİ FORMU .....</b>	<b>68</b>
<b>EK 2. SPOR İÇİN LİDERLİK ÖLÇEĞİ .....</b>	<b>70</b>
<b>ETİK KURUL KARARI .....</b>	<b>73</b>

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Spor için liderlik ölçeği puanlarına ilişkin güvenilirlik analizi ile çarpıklık ve basıklık değerleri .....	43
Tablo 2. Araştırmaya katılan antrenörlerin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzdelerik dağılımlar .....	44
Tablo 3. Araştırmaya katılan spor için liderlik ölçeği verilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler .....	45
Tablo 4. Araştırmaya katılan spor için liderlik ölçeği verilerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılması.....	46
Tablo 5. Araştırmaya katılan spor için liderlik ölçeği puanlarının medeni durumlarına göre karşılaştırılması.....	47
Tablo 6. Araştırmaya katılan spor için liderlik ölçeği puanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması.....	48
Tablo 7. Araştırmaya katılan spor için liderlik ölçeği puanlarının futbol oynadığı dönemdeki kategorisine göre karşılaştırılması .....	49
Tablo 8. Araştırmaya katılan spor için liderlik ölçeği puanlarının antrenörlük lisansı/diploması aldığı kuruma göre karşılaştırılması .....	50
Tablo 9. Araştırmaya katılan spor için liderlik ölçeği puanlarının antrenörlük lisans türüne göre karşılaştırılması .....	51
Tablo 10. Araştırmaya katılan spor için liderlik ölçeği puanlarının antrenörlükteki çalışma süresi göre karşılaştırılması .....	52
Tablo 11. Araştırmaya katılan spor için liderlik ölçeği puanlarının antrenörlük hayatında yaşadığı Şampiyonluk sayısına göre karşılaştırılması.....	54
Tablo 12. Araştırmaya katılan spor için liderlik ölçeği puanlarının arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	55

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli .....	10
Şekil 2. Anternör ( Lider ) ve Çevresi.....	25



## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>Kısaltma</b>	<b>Açıklama</b>
<b>ASKF</b>	Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu
<b>BESYO</b>	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
<b>DD</b>	Demokratik Davranış
<b>Diğ.</b>	Diğerleri
<b>EÖ</b>	Eğitim Öğretim
<b>FIFA</b>	Uluslararası Futbol Federasyonu
<b>M.Ü.</b>	Michigan Üniversitesi
<b>OD</b>	Otokratik Davranış
<b>OG</b>	Olumlu Geribildirim
<b>SD</b>	Sosyal Davranış
<b>SLÖ</b>	Spor İçin Liderlik Ölçeği
<b>TBMM</b>	Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TFF</b>	Türkiye Futbol Federasyonu
<b>TÜFAD</b>	Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği
<b>UEFA</b>	Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
<b>Vb.</b>	Ve benzeri

## GİRİŞ

İnsanlar, sosyal nitelikleri olan ve toplum içinde bir arada yaşayan varlıklardır. Bu sebeple, insanlık tarihinin başlangıcından bugüne kadar, insanlar, başarıya ulaşmalarına yardımcı olacak bireylere ve liderlere ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2006: 501).

Bu gereksinimle birlikte, liderlik özelliklerine sahip bireyler çevrelerinde diğer insanları etkilemiş ve toplumu belirli hedeflere doğru başarıyla yönlendirmişlerdir. Ayrıca, neredeyse herkesin bir grup insanı yönetme isteği ve liderlik konseptinin insanlar için çekici olması sebebiyle, liderlik kavramı geçmişten bugüne birçok araştırmacı ve davranış bilimci tarafından incelenmiştir (Şişman, 2002: 1-18).

Bir lider, çalışan bireyleri, buldukları kuruluşun hedef ve amaçları doğrultusunda yönlendiren ve etkileyen kişidir. Liderlik sürecinin temeli, bir bireyin diğer insanları etkileyebilme yeteneğine dayanmaktadır. Etkileme konusu, liderin kullandığı güç kaynaklarıyla yakından ilişkilidir. Liderler, özel sorumlulukları olan yeteneklerini spor faaliyetlerinde de geliştirmek zorundadırlar. Bu becerileri kolay ve zor durumlarda uygulayabilme yeteneğine sahip olmalıdırlar, çünkü koşullara göre hareket etmek zorundadırlar. Bu da, etkili olabilmek için liderin hem görev odaklı olması, yani işlerin tamamlanmasını sağlaması, hem de ilişki odaklı olması, yani sağlıklı kişilerarası ilişkiler kurmaya odaklanması gerektiği anlamına gelmektedir(Bitik, 2021: 2).

Bir organizasyonda uyum, sahiplenme ve adanma duygularının yayılması, liderin dürüstlüğüne, olumlu duyguları teşvik etme ve ilişkileri geliştirme becerisine ve benimsediği liderlik tarzına bağlıdır. Liderler, kişisel özelliklerine, yetişme ortamlarına ve kişiliklerine bağlı olarak belirli liderlik tarzlarında uzmanlaşırlar. En başarılı ve etkili liderler, farklı liderlik tarzlarında beceri geliştirerek ve deneyim kazanarak, duruma göre farklı tarzlar arasında geçiş yapabilen ve birden fazla tarzı ustalıkla bir arada kullanabilen liderlerdir(Barutçugil, 2014: 79).

Liderlik tarzları, yapılan literatür taramasında farklı şekillerde karşımıza çıkmasına rağmen yaygın olarak şu şekilde ayrılmaktadır: Demokratik, Otokratik, Serbest, Vizyoner, Dönüştürücü, Karizmatik, Stratejik Liderlik. Belirttiğimiz bu liderlik tarzları antrenörlük yapan bireylerin sergilediği tutum ve davranışları açıklamaktadır.

Antrenör, belirli bir amaca doğru ilerlemek için eğitilmiş veya yetiştirilmiş amatör veya profesyonel sporcularla çalışan bir kişidir. Sporcuların hedeflerine ulaşmak için yoğun bir çaba harcadıkları süreçte onlara rehberlik eden ve eğiten bir eğitim yöneticisi konumundadır. Antrenörler, sporcuların yeteneklerini geliştirmek, performanslarını artırmak ve potansiyellerini maksimize etmek için bir dizi eğitim ve yönlendirme stratejisi kullanırlar(Şahin, 2004: 34).

Antrenörlerin liderlik davranışları ile sporcuların davranış ve performansları arasında pozitif bir ilişki olduğuna inanılmaktadır. Antrenörlerin liderlik nitelikleri, sporculara doğru yönlendirmelerde bulunarak ve yeteneklerine uygun görevler vererek takımın başarıya ulaşmasını sağlayabileceği düşünülmektedir(Başer, 1996: 9-21).

Futbol, günümüzde en popüler ve etkileyici spor branşlarından biridir ve bunun birçok nedeni vardır. Futbolun bu kadar geniş kitleleri etkilemesinin başlıca sebeplerinden biri, seyir zevki yüksek ve çekişmeli bir spor olmasıdır. Sahada gerçekleşen hızlı paslar, yetenekli oyuncuların yaptığı akrobatik hareketler ve heyecan verici goller, izleyicileri adeta büyülemektedir. Futbolun popülerliğinin bir diğer önemli sebebi, endüstriyel alanda dünyanın en büyük sektörlerinden biri olması ve maddi kazançlar sağlamasıdır. Profesyonel futbol kulüpleri, uluslararası turnuvalar ve ligler, büyük bir ekonomik güce sahiptir. Yüksek televizyon reytingleri, sponsorluk anlaşmaları, reklam gelirleri ve bilet satışları, futbolun ciddi miktarda para dönen bir endüstri haline gelmesini sağlamaktadır. Bu da futbolculara büyük maaşlar, kulüplere büyük gelirler ve ülkelere ekonomik kalkınma fırsatları sunmaktadır(İnal, 2006: 15-17).

Ülkemizdeki antrenörler için etkili bir liderlik modeli oluşturmak, Antrenörlerin liderlik becerilerini geliştirmek ve sporcuları yönlendirmek için sağlam bir temel oluşturmak, sporun ilerlemesi ve başarının artması için kritik bir adımdır.

- ***Araştırmanın Problem Durumu***

- ✓ TÜFAD İstanbul Şubesine üye olan Futbol antrenörlerinin liderlik stilleri nelerdir?

- ***Araştırmanın Alt Problem Durumu***

- ✓ Yaş değişkeninin antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?

- ✓ Medeni durumun antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?

- ✓ Eğitim durumlarının antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?
- ✓ Futbol oynama durumlarının antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?
- ✓ Antrenörlük lisansını/diplomasını aldığını kurumun antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?
- ✓ Antrenörlük belge kademesinin antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?
- ✓ Antrenörlerin meslekte çalışma yıllarının liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?
- ✓ Antrenörlükte şampiyonluk değişkeninin antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?

- ***Çalışmanın Amacı***

Bu çalışmanın amacı, TÜFAD İstanbul Şubesine üye olan Futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi ve ortaya çıkarılmasıdır.

Antrenörlerin beklentileri, başarı kriterleri ve liderlik tarzları farklılık gösterebilir. Bazı antrenörler, takımlarını sadece başarı odaklı çalıştırır ve tek hedefleri şampiyon olmaktır. Diğer antrenörler ise sporcuların sosyal ve fiziksel gelişimine daha fazla önem verirler. Liderlik tarzlarına göre antrenörler arasında çeşitlilik vardır; bazıları kendi düşünce ve ihtiyaçlarını takımın üzerinde tutarken diğerleri ise takımın başarısını her şeyin önünde tutarlar. Bu sınıflandırmalar, liderlik yaklaşımlarına bağlı olarak daha da çeşitlendirilebilir (Paksoy ve Ordun, 2000).

- ***Çalışmanın Önemi***

Sporun önemli bir unsuru olarak kabul edilen liderlik, sporcuların başarısında antrenörlerin liderlik niteliklerinin önemli bir rol oynadığı şeklinde görülmektedir. Futbol, dünya genelinde en popüler spor olarak kabul edilirken, bir futbol takımının başarısında sporcuların performansının yanı sıra antrenörlerin sporcularını motive etme ve yönetme yetenekleri de önemli bir paya sahiptir. Bu nedenle, antrenörlerin liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilebilecek faktörlerin belirlenmesi ve futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının hangi değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdiğinin tespit edilmesi, kulüplerin antrenör seçiminde yol gösterici olması açısından önemlidir.

- **Varsayımlar**

- ✓ Çalışmaya katılan antrenörlerin, veri toplama aracında ve kişisel bilgi formunda yer alan soruları içtenlikle ve doğru bir şekilde yanıtladığı düşünülmektedir.
- ✓ Spor içim liderlik ölçeğinin antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

- **Sınırlılıklar**

Bu araştırma, TÜFAD İstanbul şubesine üye futbol antrenörlüğü yapan 218 erkek ve 2 kadın oluşan toplam 220 futbol antrenörü ile sınırlıdır.

- **Hipotezler**

- ✓ H<sub>1</sub>= İstanbul ilindeki futbol antrenörlerinin Yaş grupları ile SLÖ puanına göre anlamlı bir fark vardır.
- ✓ H<sub>2</sub>= İstanbul ilindeki futbol antrenörlerinin Medeni durum ile SLÖ puanına göre anlamlı bir fark vardır.
- ✓ H<sub>3</sub>= İstanbul ilindeki futbol antrenörlerinin Eğitim seviyesi ile SLÖ eğitim ve öğretim alt boyutu puanına göre anlamlı bir fark vardır.
- ✓ H<sub>4</sub>= İstanbul ilindeki futbol antrenörlerinin Oynanan kategori ile SLÖ eğitim ve öğretim alt boyutu puanına göre anlamlı bir fark vardır.
- ✓ H<sub>5</sub>= İstanbul ilindeki futbol antrenörlerinin Antrenörlük Lisansı/Diploması aldığı kurum ile SLÖ puanına göre anlamlı bir fark vardır.
- ✓ H<sub>6</sub>= İstanbul ilindeki futbol antrenörlerinin Antrenörlük Belge kademesi ile aldığı kurum ile SLÖ eğitim ve öğretim alt boyutu puanına göre anlamlı bir fark vardır.
- ✓ H<sub>7</sub>= İstanbul ilindeki futbol antrenörlerinin Çalışma süresi ile aldığı kurum ile SLÖ eğitim ve öğretim alt boyutu puanına göre anlamlı bir fark vardır.
- ✓ H<sub>8</sub>= İstanbul ilindeki futbol antrenörlerinin Şampiyonluk sayısı ile aldığı kurum ile SLÖ eğitim ve öğretim alt boyutu puanına göre anlamlı bir fark vardır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM: GENEL BİLGİLER**

### **1.1. Lider ve Liderlik Kavramı**

Lider ve Liderlik Kavramı konusunda yapılan çalışmalar Antik Yunan'a kadar uzanmaktadır. Antik Yunan'da liderlik çalışmaları, Sokrates, Platon ve Aristo, gibi düşünürler ve idareciler tarafından ele alınmış ve bu dönemde liderlikle ilgili yapılan çalışmalar, lider özellikleri, lider eğitimi, liderin toplumla iletişimi ve diyalogu, toplumsal gereksinimlerin lider tarafından karşılanmasının önemi ve demokratik yönetim üzerinde odaklanmıştır. Bu değerli düşünürlerin liderlik anlayışları, günümüz liderlik teorilerinin temelini oluşturur ve liderlik araştırmalarının gelişimine katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Antik Yunan'da liderlik konusunda yapılan bu çalışmalar, liderlik disiplininin kökenlerini oluştururken, liderlik alanında ilham kaynağı olmaya devam etmiştir(Bozlağan, 2002'den akt. Özalp, 2019: 5).

Lider ve Liderlik Kavramları üzerine yüzlerce akademik çalışma yapılmış ve bu kavramlar ile ilgili çok sayıda tanım yazına yansımıştır. Günümüze baktığımızda ise lider ve liderlik araştırmaları, psikoloji, sosyoloji, işletme ve diğer disiplinlerin katkılarıyla devam etmekte olduğu görülmektedir.

Lider kelimesi, Oxford İngilizce sözlüğünde 1300'lere kadar uzanan bir kökene sahip olduğu, ancak liderlik kavramının 19. yüzyılın başlarında ortaya çıktığı belirtilir. Latineden türetilen liderlik (leadership) kelimesi, köken olarak "lead" fiil kökünden gelir. Bu eylem kökü, yönlendirmek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek ve rehberlik yapmak anlamlarını içerir. "Leader" ise bu kökten türeyen bir kelime olup rehber, kılavuz, önder, baş ve lider anlamlarını taşır(Gümüş, 2021:1).

TDK' ya göre lider ve liderliğin tanımı şöyle ifade edilmiştir: "Seyredenleri üzerinde dürüstlük, güven ve ahlâkî birçok özellikle hayranlık oluşturan ve böylece de onları kendi istekleri ile takip etmelerini sağlayan kişi", liderlik ise; "liderlerin icra ettiklerini ve idari yeteneklerinin ismidir" (Tıgılı, 2021: 5).

Lider, organizasyonda başarılı bir şekilde örgütsel dönüşüm stratejilerini uygulayabilen kişidir. Ayrıca Lider, örgütün büyüme yöntemleri ile ilgili son kararın verilmesinde ve büyüme sürecini yönetmek için de yetki sahibidir(Kaya, 2002: 17).

Bazı yazarlar ve araştırmacılar liderliği liderin özelliklerine bağlı olarak açıklarken, bazıları liderin davranışlarına odaklanarak tanımlamış, diğerleri ise liderin bulunduğu duruma bağlı olarak tanımlama yapmıştır. Bu ifadelere bakarak aşağıda bazı lider tanımları verilmiştir:

"Greenfield'e göre liderlik; bir kişinin kendi isteği ile başkaları için sosyal bir dünya oluşturmasıdır.

C. M. Bundel'e göre liderlik; insanları ikna ederek, onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. Liderlik insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.

G. Terry'e göre liderlik; insanlara yapmak istediklerini yaptırabilme ve hatta bu deneyimden memnun olmalarını sağlayabilme sanatıdır"(Türksoy, 2010: 7).

Liderlik, kişiler arası etkileşimi sağlamak için kullanılan gücün bir sürecidir ve bu yeteneğe sahip kişiye lider denir(Erdoğan, 1991: 330).

İnsanlar, sosyal nitelikleriyle gruplar halinde yaşayan canlılardır ve bu grupların yönetiminde ve hedeflere ulaşmasında liderlik ve yöneticilik rolleri önemlidir. Bireyler, kendi hedeflerini ve isteklerinin bir bölümünü gerçekleştirmek amacıyla gruplara olan ihtiyaı hissederler. Belirli hedeflere odaklanmış bir insan grubunu doğru yönlendirmek, özel bir beceri ve ikna kabiliyeti gerektirir. Dolayısıyla, nderlik, insanları belirli amaçlar etrafında bir araya getirme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin bir bileşimidir. Bir lider, grup üyelerinin hissettikleri ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç olarak sunar ve bu amaç etrafında grup üyelerinin potansiyel güçlerini harekete geçirir. İnsanlar, doğası gereği sosyal varlıklardır ve bir arada çalışarak daha büyük hedeflere ulaşma potansiyeline sahiptirler. Önderlik, bu sosyal dinamiği etkileyen bir faktördür. Bir lider, motivasyon sağlar, yol gösterir ve hedefe doğru ilerlemeyi teşvik eder. Bu liderlik becerisi, liderin grup içindeki güçlü ve zayıf yönlerini anlaması, etkili iletişim kurabilmesi, sorunları ozebilmesi ve grup üyelerini bir arada tutabilmesi gibi çeşitli yetenekleri içerir.

Liderlik, bir grup üyelerinin ortak vizyonunu ve hedeflerini belirleyerek, grup içinde bir birlik ve sinerji oluşturur. İyi bir lider, grup üyelerini motive eder ve onlara güven verir. Liderlik, liderin güçlü liderlik özelliklerine ek olarak insanları anlama, empati yapma ve etkileme yeteneği gerektirir.

Sonuç olarak, insanlar sosyal nitelikli varlıklardır ve gruplar halinde yaşarlar. Grupların yönetimi ve hedeflere ulaşılması, önderlik ve yöneticilik rollerini gerektirir. Bir önder, grup üyelerini belirli amaçlar etrafında birleştirir ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirir. Bu liderlik becerisi, insanların potansiyellerini ortaya çıkararak ve işbirliği yaparak daha büyük başarılarla ulaşmalarına yardımcı olur(Eren, 2009: 501).

## **1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Geleneksel yaklaşımlar, liderin ortaya çıkışını lider olacak kişinin özellikleriyle ilişkilendirirken, modern yaklaşımlar liderin kişisel özelliklerinden bağımsız olarak bazı davranışsal faktörlerin liderin belirlenmesinde etkili olduğunu iddia etmiştir. Ele alacağımız aşağıdaki yaklaşımlar liderliğin oluşumunu açıklarken farklılık gösterse de, her birinin, günümüzde bir grupta liderin ortaya çıkmasını işlevsel ve kuramsal olarak açıkladığı kabul edilmelidir (Erdoğan, 1991: 333).

Bu yaklaşımlar; Özellik Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar, Durumsallık Yaklaşımı, Amaç-Yol Yaklaşımı ve liderliğin açıklanmasında diğer yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **1.2.1. Özellik Yaklaşımı**

Önderliğin temeli, önderlerin doğuştan sahip olduğu yeteneklerin ve çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi üzerine kurulmuştur. İnsanlar, ilk çağlardan beri başarılı önderlerin önemli özelliklerini analiz etmeye çalışmışlardır. Ancak, her önderin farklı özellikleri olduğundan, önderlerin sahip olmaları gereken niteliklerin listesi giderek karmaşık hale gelmiştir. Bir önderde bulunan nitelikler diğer önderlerde tam olarak bulunmazken, aksine istenmeyen bazı özelliklerin de bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, önderliği kişisel özelliklere dayandırarak açıklamak konusunda düşünürler arasında açık bir görüş birliği sağlanamamıştır. Birçok araştırmada gözlemlenen ortak özellikler, liderlerde belirgin olarak ortaya çıkan üst düzey zekâ, analitik ve sentetik becerilerle düşünceleri etkili bir şekilde iletebilme yeteneği ile hedeflere karşı kararlılık gösterme nitelikleridir. Örneğin, düşünür Cattell'in yaptığı çalışmalar, lider olarak öne çıkan bireylerin normalin üstünde bir zeka düzeyine sahip olduğunu, sosyal ve dışa dönük bir kişilik yapısına sahip olduklarını ve ayrıca

duygusal olgunluk ile kararlılık niteliklerini taşıdıklarını ortaya koymuştur(Eren, 2009: 502).

Temel olarak Özellikler yaklaşımı, bireysel özellikleri içeren şahsi vasıflara ve iki farklı sonucu tahmin eteneği sağlayan karakteristik özelliklere odaklanır. Liderliğin ortaya çıkması ve etkin liderlik, liderlik kuramları, kişisel nitelikleri ve özellikleri dikkate alarak liderleri lider olmayanlardan ayıran özellikleri inceler (Robbins ve Judge, 2020: 187).Özellikler yaklaşımına göre, liderlik özellikleri, liderin etkinliğini belirleyen en temel faktördür. Bir kişinin bir grup içinde lider olarak ortaya çıkması ve grubu yönetmesinin sebebi, sahip olduğu özellikleridir. Lider, diğer grup üyelerinden farklı olarak bu özelliklere sahiptir. Bu özelliklere dayalı olarak lider, grubu etkileyerek yol gösterir ve başarıya ulaşır (Güney, 2021: 34).

Liderliği,  $L = f$  (liderin kişisel özellikleri, takipçiler, ortam) şeklinde bir fonksiyonla ifade ettiğimizde, bu teori liderlikte liderin özelliklerine öncelik veren bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu yaklaşımda liderlerin entelektüel, duygusal ve sosyal nitelikleri ile fiziksel özelliklerinin değerlendirilmesine öncelik verilmektedir. Liderlikle ilgili olarak, fiziksel özelliklerin de dikkate alındığı bir liste belirlenmeye çalışılmıştır. Bunlar;

- Uzunluk,
- Kilo,
- Dayanıklılık,
- Yaş,
- Fiziksel olgunluk göstergeleri,
- Sağlık durumu,
- Görünüm, gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır.

Kişisel özellikler olarak da;

- Zekâ düzeyi,
- Hitabet becerisi,
- İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği,
- Güvenilirlik veya güven sağlama,
- Girişimcilik ve risk alma,

- Cesaret ve özgüven, gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır (Eren, 2014: 441).

### 1.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımına yöneltilen eleştiriler kuramsal araştırmacıları, önderlik sürecini etkileyen diğer etkenleri araştırmaya yönlendirmiştir. Önderlerin belirgin olarak aynı özellikleri yansıtmadıklarının idrak edilmesi üzerine ilgi liderin davranış tarzına doğru odaklanmıştır (Güney, 2021: 45).

Lider-izleyici ilişkileri ve liderlerin izleyicilere yönelik davranışları, davranışsal teorinin odak noktasını oluşturur (Koçel, 2013: 681).

Davranışsal liderlik yaklaşımları doğrultusunda liderin davranışlarını konu alan çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır;

#### 1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu tarafından yapılan bir dizi inceleme, 1945'lerde çeşitli işletmelerde liderlik davranışıyla ilgili olarak yapılan birçok çalışma, liderin astlarını grup hedeflerine yönlendirmenin temel etken olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar, liderlik davranışının iki önemli boyutu olduğunu göstermektedir. Bunlar;

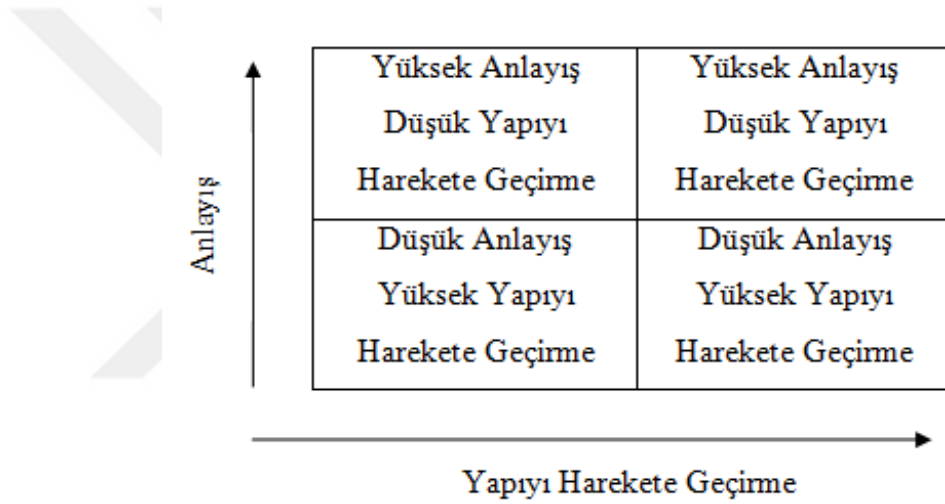
**a- Yapıyı harekete geçirme:** Önderin, örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılmasında astlarının rollerini organize etme derecesi, yani işin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolü açısından değerlendirilir.

**b- Anlayış: Lider** ve alt kademe arasında karşılıklı itimat ve özveriyle liderin altların duygularını ve düşüncelerini anlamlandırma seviyesi.

İki boyut birbirinden ayırık ve bağımsızdır. Bu modelde, önderlik davranışının dört temel önderlik tarzını temsil eden farklı bileşimleri ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu model her durum için etkili bileşimi sunmamaktadır. Önderin etkililiği, çeşitli durumsal değişkenler tarafından belirlenmektedir. Bu değişkenler arasında, izleyicilerin beklentileri, teknolojinin gerekliliği yapısal düzenin seviyesi, zaman baskıları ve programların etkisi, önder ile izleyiciler arasındaki kişiler arası ilişkilerin düzeyi ve önderin grup dışındaki bireyleri etkileme kabiliyeti gibi faktörler yer almaktadır. Ohio modeliyle ilgili olarak aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir.

Eğer bir grup otoriter bir liderlik istiyor ve bekliyorsa, en uygun lider tipi otoriter olacaktır. Eğer grup üyeleri daha az otoriter bir lider istiyorlarsa, liderin yapıcı davranışlarına tepki gösterebilirler. Eğer iş, teknoloji gereği çok yapılandırılmış ve zaman baskısı yüksek ise, anlayışlı bir lider başarılı olamayacak ve devamsızlık, işten ayrılma ve şikâyetler artacaktır.

Eğer işin doğası bireylerin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini engelliyorsa, motive etmek için bu yöntem faydalı olmayacaktır. Astların üstlerle ilişkisi sınırlı ise, yönetim otoriter liderlik tarzını benimseyecektir. Çalışanlar sürekli iletişim halindeyse, liderden daha fazla anlayış bekleyeceklerdir. (Can, 2005: 264).



**Şekil 1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli**

#### 1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi Ölçme Araştırma Merkezi tarafından yürütülen liderlik çalışmaları, benzer hedefleri olan bir araştırmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, performans etkililiği ile ilişkili liderlik davranış özelliklerini ortaya çıkarmaktır. Michigan grubu ayrıca iki farklı davranışsal boyut keşfetmiştir. Çalışan odaklı lider, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına özen gösteren ve kişiler arası ilişkilere önem veren bir liderdir. Üretim odaklı lider ise, grup işlerinin başarısı için iş tekniği ve içeriğine odaklanan bir liderdir. (Robbins, 2012: 380).

M.Ü. araştırmacılarına göre, liderlik davranışı iş odaklı liderlik ve grup odaklı liderlik şeklinde iki temel gösterge altında toplanabilir. Bu göstergelere dayanarak yeni liderlik tipleri belirlenebilir.

İşe yönelik liderlik, astlarını işin başarımına doğru yönlendirir ve iş başarısı için biçimsel yetkisini çalışanların davranışını düzenlemekte kullanır. Diğer taraftan, grup odaklı liderlik genel olarak denetim görevini üstlenirken bir kısmı yetkilerini astlarına devreder ve hedeflere ulaşır.

M.Ü. araştırmalarına göre, çalışma etkinliği ile bu iki liderlik şekli arasında işin çeşidine bağlı olarak yakın bir ilişki vardır. Katz ve ekibi, işin yapısal olarak net belirlenmediği durumlarda işe odaklı liderlerin daha etkili olduğunu bulmuşken, yapısal olarak oturmuş işlerde kişiye odaklı liderlerin daha etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Likert ise farklı iş grupları üzerinde yaptığı çalışmalardan sonra kişiye odaklı liderliğin işe odaklı liderliğe göre daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Likert liderliğin grup içindeki etkinliğinin grup üyelerinin sayısına, özelliklerine, yeteneklerine ve çalışma ortamına bağlı olduğunu ileri srmştir.

Liderlik olgusunu davranışsal açıdan ele alan bu iki çalışmanın sonuçlarını Blake ve Mouton Yönetim Kafesi yaklaşımıyla yeniden şekillendirmişler ve işe odaklı liderlik ve kişiye odaklı liderlik değişkenlerini temel alarak yeni liderlik tipleri oluşturmuşlardır (Erdoğan, 1991: 338).

### **1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları**

Durumsallık kuramları liderin etki ve etkililiğinin farklı durum yönleri tarafından nasıl değiştirilebileceğini açıklamaktadır. İlk durumsal kuramların büyük bir kısmı, liderin tek bir takım yesi üzerindeki etkisi üzerine odaklanmıştır, sadece birkaçı liderin grup süreçlerine olan etkisini de incelemiştir (Yukl, 2018: 163).

#### **1.2.3.1. Amaç - Yol Yaklaşımı**

Robert House, Yol-amaç kuramı olarak adlandırılan bir model sunmaktadır. Bu kuram, güdüleme teorisiyle sıkı bir ilişkiye sahiptir. Yol-amaç kuramına göre, yöneticiler çalışanların iş başarılarını kolaylaştırmak için istedikleri dlleri nasıl elde edebileceklerini çalışanlara göstermelidir. Başka bir deyişe, yöneticilerin davranışları

çalışanların tatminine katkıda bulunabilir veya engel olabilir ve çalışanların hedeflerini gerçekleştirmeleri durumunda yönetici daha kolay kabul edilir. Etkili iş başarımı, yöneticilerin görevleri net bir şekilde belirlemesi, çalışanları eğitmesi, işin yapılmasında çalışanlara yardımcı olması ve verimliliklerini ödüllendirmesiyle sağlanır.

Bu modelde Emir Verici, Destekleyici, Katılımcı ve Başarı Arayıcı olmak üzere 4 tip liderlik davranışının oluşumundan söz edilebilir (Can, 2005: 266).

### **1.2.3.2. Fiedler Durumsallık Yaklaşımı**

Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özellikleri, liderlik niteliklerini belirleyen unsurlardır. Durumsallık yaklaşımına göre ise liderin etkinliği, liderin bulunduğu organizasyondaki konumuna ve karşılaştığı koşullara bağlıdır. Bu nedenle, bazı liderler belirli bir organizasyonda başarılı olabilirken, başka bir organizasyonda başarılı olmayabilirler. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliği, işgörenler ile olan ilişkisi, işin yapısal özellikleri ve liderin grup içindeki gücüne bağlıdır. Liderin grup içindeki gücü, rolüne bağlı olarak kazandığı örgütsel yetkilere dayanır (işe alma, terfi ettirme, mükafat-ceza verme yetkileri gibi).

Bu yaklaşıma göre, bir bireyin bir grup içinde lider olarak ortaya çıkması veya etkili bir lider olması yalnızca kişisel niteliklerine ve yeteneklerine bağlı değildir, aynı zamanda grup üyeleriyle olumlu ilişkiler kurabilme yetisine de dayanır. Bir zaman dilimi içinde liderin, grup ve iş ilişkilerinde denge sağlması liderlik niteliklerinin ortaya çıkmasını veya başarılı liderlik davranışlarının sergilenmesini etkiler; bunun yanı sıra grup yapısı ve liderin sahip olduğu örgütsel otorite düzeyi de önemlidir (Erdoğan, 1991: 340).

### **1.3. Liderlik Tarzları**

Bir organizasyonda, uyum, sahiplenme ve kendini adama hislerinin yaygınlaşması liderin dürüstlüğüne, olumlu duyguları teşvik etme ve ilişkileri geliştirme yeteneğine ve benimsediği liderlik tarzına bağlıdır. Liderler, kişisel özelliklerine, yetişme ortamlarına ve kişiliklerine göre belirli liderlik tarzlarında uzmanlaşırlar. En başarılı ve etkili liderler, farklı liderlik tarzlarında beceri geliştirerek ve deneyim kazanarak duruma göre farklı tarzlar arasında geçiş yapabilen ve birkaç tarzı bir arada ustaca kullanabilen liderlerdir. Farklı liderlik tarzları, organizasyondaki ilişkileri ve ortamı değiştirir,

insanların motivasyonunu ve performansını doğrudan etkiler. Organizasyonun üretkenliği, yaratıcılığı, karlılığı, büyümesi ve sürdürülebilirliği liderlik tarzından etkilenir. Liderlik tarzıyla ilgili araştırmalarda genellikle iki önemli sonuca ulaşılmaktadır. Bunlar:

Tüm Şartlar aynı kaldığında pozitif bir duygusal etki yaratan stilleri benimseyen önderler bu stilleri kullanmayan liderlerden kesinlikle çok daha iyi sonuçlar almaktadırlar.

Başarılı liderler, en iyi sonuçları elde etmek için tek bir tarza bağlı kalmazlar. İşin ve insanların durumuna bağlı olarak, belirli bir günde veya haftada farklı tarzları, uygun şekilde değiştirerek veya bir araya getirerek kullanma yeteneklerini gösterirler (Barutçugil, 2014: 79-80).

Liderlik tarzları, yapılan literatür taramasında farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Ancak genel olarak şu şekilde ayrılmaktadır: Demokratik, Otokratik, Serbest, Vizyoner, Dönüştürücü, Karizmatik, Otantik, Stratejik Liderlik.

### **1.3.1. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderlik, liderin grup üyeleriyle işbirliği yaparak karar verme sürecinde ve görevlerin dağılımında yetkisini paylaştığı bir yönetim yaklaşımıdır. Grup faaliyetlerinin planlanması, denetimi ve yönetimiyle ilgili uygulamalarda, katılım ilkesine önem verilir. Bu sebeple, lider planların, amaçların ve politikaların belirlenmesi, iş bölümünün yapılması ve emirlerin uygulanması konularında her zaman grup üyelerinin fikir ve düşüncelerine önem vererek hareket eder(Eren, 1991).

Demokratik liderler, izleyicileriyle yönetim yeteneklerini paylaşır. Bu amaçla, planlamaların yapılması, hedeflerin ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi, görevlerin dağıtılması ve verilen talimatların uygulanması konularında, izleyicilerinden aldıkları görüşlere ve fikirlere her zaman önem vererek tutumlarını ortaya koyarlar. Demokratik lider olmanın belirgin bir olumsuz yanı, her konuda gruba danışma gerekliliği nedeniyle karar alma sürecinde zaman kaybına yol açabilmesidir, bu da önemli veya önemsiz her konuyu gruba tartışmayı gerektirebilir (İkizler, 2000: 50-52).

### **1.3.2. Otokratik Liderlik**

Bu liderlik stilinde, liderler genellikle liderin hoşnutluğunu kazanmaya, yaklaşmaya ve liderin dikkatini çekmeye odaklanır. Grubun lideri, hatta geçici olarak bile ayrıldığında, grup etkinliği olumsuz etkilenir. Otokratik liderlik tarzının etkisi düşünöldüğünde, liderlerin gruplarını bile kısa süreliğine bırakması, asla böyle bir yol izlenmemesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarabilir. Ancak otokratik tarz bazı durumlarda oldukça faydalı olabilir. Otokratik tarza dikkatli bir şekilde yaklaşılmalı ve bu tarz yalnızca takımın düşmesini engellemek, şirketi kurtarmak gibi özel durumlarda kullanılmalıdır. Bu tür durumlar da otokratik stil, yanlış alışkanlıkları sona erdirebilir ve bireyleri etkileyerek yeni iş yöntemlerine yöneltebilir. Ancak lider, sadece bu tarafa güvenerek olağandışı durumlar ortada kalktıktan sonra bile bu stili uygulamaya devam ederse, yönettiği bireylerin moral ve duygusal durumlarına duyarsızlığının uzun sürelerde yıkıcı etkisi olabilir (Köksal, 2007).

Bu tür bir liderlikte lider ile takipçiler arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Lider, kendi seçtiği kişilerle iletişim kurarak tüm takipçilere ulaşmayı tercih eder. Bu liderlik tarzı genellikle kamu yönetimi gibi alanlarda yetişmeyen, bu eğitimi almamış bireyler için uygun olmayan bir yaklaşımdır. Hedefler, planlanan düzenlemeler ve hedeflere ulaşmak için alınan kararlarda, alt kademelerde çalışanlara hiçbir şekilde katılım hakkı tanınmaz katılımcılar, liderlerin belirttiği kararlar ışığında hareket etmeye, düşünme ve davranışa zorlanır. Otokrat liderlikte, liderin takip edenlerin sadakat ve bağlılığı önemli bir yer tutar (Ergun, 1991).

### **1.3.3. Serbest (Liberal ) Liderlik**

Serbest bırakıcı liderlik tarzı, çalışanlara belirli bir amaç belirlemede özgürlük tanıyan ve bu amacı gerçekleştirmek için kendi becerilerini kullanma konusunda tam yetki veren bir liderlik yaklaşımıdır. Serbest bırakıcı liderler, yönetme yetkisi ihtiyacını minimumda tutarlar, grup üyelerini kendi başlarına hareket etmelerine izin verirler ve bütün grup üyelerinin kendilerine sağlanan kaynaklar ölçüsünde hedeflerini, planlarını ve programlarını oluşturmalarına fırsat sunarlar (Eren, 1998).

Sınırsız özgürlük anlamıyla iş görenlere rehberlik eden liderler olarak tanımlanan bir kavramdır. Liderin varlığı ya da yokluğu kolayca fark edilemez. Lider, astlarını kendi

başlarına bırakır ve onlarla takas veya anlaşma yapmaz. Özellikle liderlik özelliklerinden yoksun olan yöneticilerde, bu durum sıklıkla görülebilir. Bu tür liderler genellikle karar vermekten kaçınırlar (Balçık, 2004).

#### **1.3.4. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik, değişimin gerektiği durumlarda öngörülede bulunmak, değişimi tasarlamak, geçiş sürecinde esnekliği sağlamak ve diğerleriyle birlikte geçişi güçlendirmek amacıyla kullanılan bir liderlik yaklaşımıdır. Stratejik liderlik, çok yönlü bir yapıya sahiptir ve değişimi gerçekleştirmek için diğer insanları etkin bir şekilde yönlendirme yeteneğiyle birlikte, kuruluşun tamamını bir değişim sürecine dahil edebilme ve fonksiyonel sınırları aşabilme potansiyeli sunar. Stratejik liderliğin özü, üç temel soruya dayanmaktadır ve bu sorular değişim sürecini temsil etmektedir. Ne oluyor? Ne olmuyor? Eylemi nasıl etkileyebilirim? Liderlerin yapması gereken stratejik düşünmeye yönelebilmektir (Mütercimler, 2006).

Bir organizasyonda, stratejik liderin performansı ve başarısı, organizasyonun finansal gücüne ve finansal gücü kontrol eden kişilerin yönetimde olup olmamasına bağlı olarak önemli ölçüde etkilenebilir. Eğer sermaye sahipleri yönetimde bulunuyorsa, özellikle aile şirketlerinde asil-vekil anlaşmazlığı gibi durumlarda, stratejik liderin bu kişiler üzerindeki etkisi azalabilir. Ayrıca, organizasyon içerisinde diğer güçlü yöneticiler, sendikalar ve değişime karşı direnen güçlü bir örgüt kültürü de stratejik lideri olumsuz etkileyebilir. Üretilen ürünlerin kalitesi ve faaliyet gösterilen pazarın şartları da stratejik lideri etkileyen dış faktörler arasında sayılabilir. Faaliyet alanıyla ilgili yasalar ve güvenlik prosedürleri, stratejik liderlerin kararlarını ve başarılarını sınırlayabilir. Ayrıca, çevresel belirsizlikler ve krizler gibi durumlarda da stratejik liderleri olumsuz yönde etkileyebilecek dış etkenler söz konusu olabilir (Yukl, 2018: 284).

#### **1.3.5. Vizyoner Liderlik**

1990'ların başından itibaren liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, vizyoner liderlik kavramı büyük bir öneme sahip olmuştur. Vizyoner liderler, belirsizliklerle dolu olan gelecekle ilgili durumları netleştirme konusunda büyük başarı göstererek, örgütlerin başarısını sağlamaktadır. Örgütler içinde hızlı bir değişim yaşanması, kurumların gelecekle ilgili tutumlarını etkilemektedir. Bu süratli başkalaşım sürecinde, paylaşılan

bir vizyon etrafında örgütleri geleceğe taşıyabilen ve kurumsal kısırdöngüden kurtulmalarını sağlayan vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak kabul edilmektedir (Çelik, 1997: 465, akt. Gümüş, 2021).

Vizyon, yüksek bir hayal gücüyle donatılmış olmak, tahminlerde bulunabilme yeteneği ve kurgusal düşünceler üretebilme becerisiyle öne çıkmaktır. Vizyon, geleceğin resmini çizme sürecini ifade eder. Bu bakış açısından, vizyon sadece bireysel bir fantezi değildir; aynı zamanda geleceğin potansiyelini ve istenilen hedeflere ulaşmanın ideal yollarını bir araya getiren zihinsel bir tasarımdır. Vizyoner liderlik, geleceği öngörme odaklı bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. Vizyoner liderler, vizyonlarıyla insanları ardından sürükleyebilirler. Vizyoner liderliğin üç temel davranış boyutu bulunmaktadır: Yolu görebilmek, ilerlemek ve yolu açabilmek. Vizyoner lider, grup için doğru yöne ilerlediğini gösterir. Ancak nasıl oraya varılacağını belirtmez; aksine, insanları yeniliklere ve deneylere açık olmaya, hesaplı riskler almaya teşvik eder (Türksoy, 2010: 35).

### **1.3.6. Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderler, astlarını sıradan beklentilerin ötesinde çaba göstermeye teşvik ederek çalışanların kişisel hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getiren kişilerdir. Dönüştürücü liderlik, ideal etkiler, iç motivasyon, entelektüel teşvik ve kişi ilgisi olmak üzere dört temel boyuttan oluşur. Bu dört boyut, çalışanların performansını artırarak daha fazla çaba sarf etmelerini, verimliliği yükseltmelerini, iş tatmini ve moralini güçlendirmelerini, örgütsel etkinliği artırmalarını, iş devri ve devamsızlık oranlarını azaltmalarını ve örgütsel uyumu güçlendirmelerini sağlar.

Dönüştürücü liderler, astlarının potansiyelini ortaya çıkarmak için ilham verici bir etki yaratır. Onların liderliği, çalışanları içsel olarak motive eder ve onlara bir amaca yönelik bağlılık duygusu aşılar. Ayrıca, astların zihinsel yeteneklerini geliştirmek için teşvik edici bir ortam sağlarlar. Bu, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını, yeni fikirler sunmalarını ve inovasyona katkıda bulunmalarını teşvik eder (Robbins ve Judge, 2015: 388).

### 1.3.7. Karizmatik Liderlik

Karizma, bireyin doğumu ile gelen bir cazibe ve psikolojik çekim gücüdür. Genellikle karizma, kişilik özelliklerimizin doğal bir seçimi olarak ortaya çıkar. Karizma, kendine güven, rahatlıkla her ortamda bulunabilme yetisi, çevre ve yaşamı kontrol altında tutabilme becerisi, belirli bir amaca sahip olma ve başkaları tarafından lider olarak algılanma gibi özelliklerin birleşimidir (Kılınç, 1996: 18).

Karizmatik liderler, güçlü bir ihtiyaç duygusuna, yüksek bir özgüvene ve sağlam bir inanca sahip olan liderlerdir. Onların liderlik davranışları, takipçilerin tutum ve davranışlarını etkileyen unsurları içermektedir. Bunlar şunlardır:

Çekici bir vizyon ortaya koyma: Karizmatik liderler, ilgi çekici ve motive edici bir vizyonu takipçilere sunarak onları etkilerler.

Güçlü ve etkileyici iletişim kullanma: Vizyonlarını ifade ederken, karizmatik liderler etkileyici iletişim yollarını kullanarak insanları etkilerler.

Kişisel riskler alarak vizyon için fedakarlık yapma: Karizmatik liderler, vizyonlarını gerçekleştirmek için kişisel riskler alırlar ve fedakarlık yaparlar.

Yüksek beklentiler koyma: Karizmatik liderler, takipçilerinden yüksek beklentiler belirleyerek onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlarlar.

İyimserlik ve takipçilere güven ifade etme: Karizmatik liderler, iyimserlik ve takipçilere güven ifade ederek onları motive eder ve destekler.

Vizyonla uyumlu davranışlar sergileme: Karizmatik liderler, vizyonlarıyla tutarlı bir şekilde davranarak takipçilere örnek olurlar.

Takipçilerin lider hakkındaki izlenimlerini yönetme: Karizmatik liderler, takipçilerin lider hakkındaki izlenimlerini yönetir ve olumlu bir imaj oluştururlar.

Grup veya örgütle özdeşleşmeyi artırma: Karizmatik liderler, takipçilerin grup veya örgütle daha fazla özdeşleşmelerini sağlarlar.

Takipçileri yetkilendirme: Karizmatik liderler, takipçileri yetkilendirerek onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlarlar(Yukl, 2018: 310).

### 1.3.8. Otantik Liderlik

Otantik liderler kendi kimliklerinin ve inançlarının farkındadırlar ve bu değerlere sadık kalarak hareket ederler. Destekçileri liderlerini etik önderler olarak değerlendirirler. Bu, otantik liderliğin temel sonucu olan güveni oluşturur. Otantik liderler bilgi paylaşımını teşvik eder, açık iletişim kurar ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Böylece, insanlar otantik liderlerine güvenirler. Ne yazık ki, otantik liderlik konusunda araştırma eksikliği vardır çünkü bu kavram henüz yeterince yaygın değildir. Ancak lider olmanın ahlaki yönlerine odaklanması nedeniyle liderlik etiği ve güven unsurları önemli hale gelir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

Otantik liderler, liderlik faaliyetleri veya pozisyonları sayesinde statü, onur veya diğer kişisel ödüllendirmelerle ilgilenmezler. Bunun yerine, inançlarına dayanarak hareket ederler ve değer temelli bir amacı ve teşvik etmeyi hedefledikleri bir misyonları vardır. Bu neden veya misyon doğrultusunda liderlik yaparlar. Bu iki özellik, liderin kendisiyle dürüst olmasıyla ilgilidir. Örgüt içindeki çalışanlar, bu şekilde motive olduklarında kendi potansiyellerini gerçekleştirme sürecine daha fazla odaklanır, daha etik davranışlar sergiler ve yeteneklerini daha fazla ortaya koyarlar.

Bir diğer önemli özellik ise otantik liderlerin özgün olmalarıdır. Bu, liderin diğerlerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olması veya benzersiz olması anlamına gelmez. Aksine, liderlerin değerleri, inançları ve misyonları diğer liderler veya çalışanlarla benzer olabilir. Ancak otantik liderler, bu inançlara ve misyonlara ulaşma sürecini kopyalamazlar; bunları kendi kişisel deneyimleri temelinde içselleştirirler. Sahip oldukları değerleri, toplumun kabul ettiği veya politik olarak uygun olduğu için değil, kendi deneyimleri sayesinde doğru olduğuna inanırlar. Liderler, tabii ki, yaşadıkları toplumun değerlerinden ve normlarından etkilenirler ve bu nedenle sahip oldukları değerler tamamen orijinal olmayabilir. Ancak buradaki vurgu, bu toplumsal değerleri ve normları pasif bir şekilde kabul etmemeleri ve bunları kişisel deneyimleriyle özdeşleştirerek otantik, yani orijinal bir hale getirmeleridir (Özkul, 2021: 101-115).

#### 1.4. Liderlik Özellikleri

Başarılı bir lider olmak için, kişinin yeteneklerini, becerilerini ve yeteneklerini iyi anlaması gereklidir. Aynı zamanda düşüncelerine güven duymalı, kendine saygı beklemeli ve liderliğin temelinde yer alan etkileme gücüne sahip olmalıdır. Liderler, yönettikleri insanların duygularına, düşüncelerine ve inançlarına hassas ve duyarlı bir şekilde yaklaşmalıdır. Tüm bunlar gerçekleştiğinde, liderin güdülenmesi tam ve doğru olur. Liderlik, zorlu fiziksel egzersizlere dayanabilecek güçlü bir vücuda ihtiyaç duyduğu gibi, liderlik stresini ancak güçlü bir ruhsal yapıyla başa çıkma mümkün olur (İmamoğlu, 1996).

Hunger ve. Wheelen (2003) tarafından yapılan çalışmada, liderde olması gereken özellikler bu şekilde belirtilmiştir:

- Güçlü bir başarı hırısı
- Hedefin düzenli olarak takip edilmesi
- Problem çözebilme, yaratıcı düşünme ve fikir üretme becerisi
- Güven duygusu
- Sonuçları kabul etme yeteneği
- Bireyler arası ilişkiler ve stresle daha etkili başa çıkabilme
- Belirsizliklere karşı dayanma iradesi
- İnsanları ve çevreyi etkileme yeteneği
- Sosyal ilişkilere yön verebilme yetisi

Liderler, bir grup veya takımı etkileyerek ortaya çıkabilen olumlu özelliklere sahip olmalarından dolayı dikkat çekerler. Aynı şekilde, lider olmak isteyen bireyler de kendilerini öne çıkarabilirler. Liderin, bir grup veya takım içi ilişkileri düzenleme, çalışmalarını planlama ve programlama ile ayrıca başarıya ulaştırma gibi birçok sorumluluğu vardır. Bu nedenle, liderlerin üstün yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Dünya geneline liderlerin özellikleri incelendiğinde, hepsinin farklı niteliklere sahip olduğu görülmüştür. Bu yüzden, bir tek lider modeli tanımlamak mümkün olmamıştır. Bununla birlikte, liderin sahip olması gereken nitelikler konusunda genel kabul gören bazı görüşler ortaya çıkmıştır.

Liderlik nitelikleri şunlardır:

Lider, hem kendisini hem de diğer insanları iyi anlar.

Kendi düşüncelerini, duygularını ve kararlarını etkili bir şekilde ifade eder.

Başkalarını etkileyebilme yeteneğine sahiptir.

Mesleğinde bilgi ve beceri açısından yeterli bir düzeyde bulunur.

Kararlarını hızlı ve cesur bir şekilde alır ve uygular.

İşini çaba, büyük bir kararlılık ve yetkinlikle yapar.

Sorumluluk üstlenmeyi sever, koruyucu bir tavır sergiler ve grubun sorumluluğunu üstlenir.

Hareket ve davranışları esnek, dengeli ve uyumlu olur.

Takım arkadaşlarına değer verir, üyeleriyle ilişkileri saygıya dayalıdır.

Güçlü sezgilere sahiptir.

Kendi hatalarını görebilir ve eleştirilere açıktır.

Demokratik bir liderlik anlayışına sahiptir.

Liderin toplum tarafından tanınan ve yüksek bir statüye sahip olması, başarı şansını artırır (Doğan, 2004).

### **1.5. Liderlik Fonksiyonları**

Liderlerin fonksiyonları, yönettikleri grupların türüne, niteliklerine ve çeşitli durumlara bağlı olarak değişebilir. Bu durumsal özellikler arasında yaş kategorileri, cinsiyet, amaçlar, etkinlik türü ve grup yapısı gibi faktörler liderlik rollerinin farklılaşmasını sağlayabilir. Her grup için liderler, ortak özellikler taşıyan çeşitli fonksiyonları yerine getirmek zorundadır (Karaküçük, 1997: 252-255, 264).

Liderlerin işlevleri, yönettikleri ekiplerin çeşitlilikleri, nitelikleri ve diğer değişken durumlara göre farklılık gösterebilir. Yaş grupları, amaçlar, cinsiyet, aktivite çeşitleri, grup yapısı ve durumsal özellikler gibi faktörler, liderlik rollerinin değişmesine neden olabilir. Liderler, farklı gruplara uyum sağlayabilecek çeşitli görevleri yerine getirmekle sorumludur (Türksoy ve Şarkıcı, 2013: 11).

### **1.5.1. Uygulayıcı Olarak Lider**

Liderlerin en önemli sorumluluklarından biri, takıma yönelik faaliyetlerini organize etmektir. Lider takımın her türlü faaliyetini gözetlemekle yükümlüdürler. Bu görevleri, liderlik rollerinin temel bir parçasını oluşturur. Liderler genellikle yapılacak çalışmaları ekibin üyelerine dağıtarak bir sorumluluk hissi yaratırlar. Ancak, liderin pasif bir rol üstlenmesi durumunda, çalışmada sorunlar ortaya çıkabilir veya ekibin üyelerinin sorumluluk alma hissi geliştirme ve ekip çalışmalarına katılım konusunda zorluklar yaşamalarına neden olabilir (Krech vd., 1983: 249).

### **1.5.2. Planlayıcı Olarak Lider**

Liderler, takımın genel olarak hedeflerine ulaşması için çeşitli stratejiler geliştirerek planlama görevini üstlenir. Bu stratejiler, genellikle hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gereken eylem planlarını içerir. Ayrıca, liderler geleceğe dönük planlar da yapabilirler. Lider, planın tüm detaylarını bilen ve bu planı koruyan bireydir (Krech vd., 1983: 249).

### **1.5.3. Uzman Olarak Lider**

Liderler için önemli bir özellik, grubun hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli teknik bilgi ve yetenek konusunda en üst düzey uzmanlığa sahip olmaları ve bu bilgi ve yeteneğe dayalı bir otorite kurmalarıdır (Alptekin, 1968: 42).

### **1.5.4. Ödüllendirici ve Cezalandırıcı Olarak Lider**

Ekip üyelerinin, ekibin amacı ve hedefleriyle ne ölçüde uyumlu olması gerektiği ve önceden belirlenmiş ekip kurallarına uygun davranışlarının ve tutumlarının incelenmesi, liderlerin sorumluluklarının bir parçasıdır. Antrenörler, grup birliğini ve kurumsal bağlılığı güçlendirmek için ödül ve ceza yöntemlerini kullanabilirler. Ancak her oyuncunun tepkileri ve geri bildirimleri farklı olabileceğinden, bu işlevi yerine getirirken antrenörlerin her oyuncuyu bireysel olarak iyi tanıması gerekmektedir (Dinçer, 1996: 329-349).

### **1.5.5. Hakem ve Arabulucu Olarak Lider**

Lider, grup üyeleri arasında çatışma ve ilişkilerin bozulduğu durumlarda arabulucu rolünü üstlenir. Grup içinde herhangi bir anlaşmazlık ortaya çıktığında, liderin hakemlik görevini yerine getirme sorumluluğu vardır (Şimşek, 2001: 54).

### **1.5.6. Sorun Çözücü Olarak Lider**

Liderler, doğal olarak hatalar yapabilen bireylerdir. Ancak bu hatalar nedeniyle baskı altında kalan grup üyelerini korumalı, onlara yardımcı olmalı ve gerektiğinde suçu üstlenerek onları desteklemelidirler. Bu tür davranışlar, sporcular tarafından olumlu bir şekilde karşılanır ve liderlere duyulan güveni artırır (Erdoğan, 1991: 359).

### **1.5.7. Hedef Belirleyici Olarak Lider**

Bir lider, grubun hedeflerini belirlemekte ve grup üyelerini bu hedeflere yönlendirmede sorumluluk taşıyan kişidir. Grubun hedefleri, üst otorite, grup üyeleri veya sadece lider tarafından belirlenebilir. Grup üyeleri arasında çok çeşitli inanç veya düşüncelere sahip olsalar bile, grubun hedeflerinden sapmamaları beklenir. Lider, bu hedeflere ulaşmak için yapılan planların akışını organize etmekle görevlidir (Cook, 1986: 76, akt. Çeyiz, 2007).

### **1.5.8. Örnek İnsan Olarak Lider**

Bir lider, grup üyeleri tarafından örnek alınan bir kişidir. Liderler, bu bilincin farkında oldukları için fikirlerinden, konuşma tarzlarından, giyimlerinden, yeme içme alışkanlıklarından ve diğer davranışlarından dikkatli bir şekilde davranmak zorundadırlar. Liderler genellikle takım üyeleri önünde örnek davranışlar sergilemek mecburiyetindedir. Liderler söylediklerini uygulayarak hem rol model ve hem de örnek oluştururlar. Bu amaca ulaşmak için, iş birliğini gerekli etkinliklere içtenlikle inandırıcı ve samimi olmalı, ayrıca sözler ile eylemler arasında tutarlılık sağlamalıdır. Liderlik için gerekli olan özgüven, tekrar tekrar deneme yapmaktan, başarısızlıklardan ders çıkarmaktan, hatalardan öğrenmekten, yeni bilgiler edinmekten ve tekrar deneyerek gelişmekten doğar. Vizyonunu gerçekleştirebilen bir lider, diğer insanlar için bir model olabilir (Atlıoğlu ve Şahin, 2002: 36).

### **1.5.9. Temsilci Olarak Lider**

İnsanların bir arada yaşadığı toplum ve örgütlerde, iletişim önemli bir ilkedir ve örgütsel yapıların temelini oluşturur. İyi bir lider aynı zamanda iyi bir gözlemci ve iletişimcidir. Liderler, yönettiği ekip veya bireylere, onların duygularını ve fikirlerini en etkili şekilde ifade edebilen konuşmacılar veya temsilcilerdir (Donuk, 2007: 143-146).

### **1.5.10. Kontrol Edici Olarak Lider**

Bir grup içerisinde farklı niteliklere sahip alt gruplar oluşabilir. Lider, grubun yapısı hakkında diğer üyelere daha fazla bilgi sahibi olduğu için, grup içinde kontrolör rolünü üstlenebilecek en uygun kişidir. Lider, grup dinamikleri ve yapısal detaylar konusunda derin bir anlayışa sahiptir, bu da ona liderlik rolünü etkin bir şekilde yerine getirme yeteneği sağlar (Karaküçük, 1997: 252-255).

### **1.6. Sporda Liderlik**

Liderlik, diğer insanlara ilham vermek, yol göstermek ve onları etkilemekle ilgilidir. Bir lider, olabileceklerin sınırlarını zorlamak için insanları motive etmeli ve yönlendirmelidir. Etkili bir liderlik anlayışı, gelenekleri yaratma ve devam ettirme yeteneğini gerektirir. Bu gelenekler, takım üyelerinin ortak değerler, normlar ve çalışma prensipleri etrafında bir araya gelmesini sağlar. Tesirli liderler, özellikle takım sporlarına ilişkin olarak takım kültürü oluşturma konusunda başarılıdırlar. Takım kültürü, sporcuların, antrenörlerin, yardımcıların ve tüm organizasyona katkı sağlayan herkesin bir araya gelerek oluşturduğu bir atmosferdir. Bu kültür, takım üyelerinin birbirlerini destekleme, işbirliği yapma ve ortak hedeflere ulaşma amacıyla birlikte çalışma yeteneğini kapsar.

Etkili bir lider, takım kültürünü geliştirmek için bir dizi strateji ve beceri kullanır. İlk olarak, lider, takım üyelerini bir araya getirir ve ortak değerlerin belirlenmesine katkıda bulunurlar. Bu değerler, takımın temel prensipleri, dürüstlük, özveri, saygı ve çalışma disiplini gibi unsurları içerebilir (Konter, 1996: 26-36).

Spor faaliyetleri alanında gerçekleştirilen liderlik araştırmaları genellikle takım yönetimi açısından antrenörler, takım kaptanları ve oyuncular üzerinde odaklanırken, kulüp ve spor kuruluşları açısından ise yöneticilerin rolüne yoğunlaşmaktadır. Spor

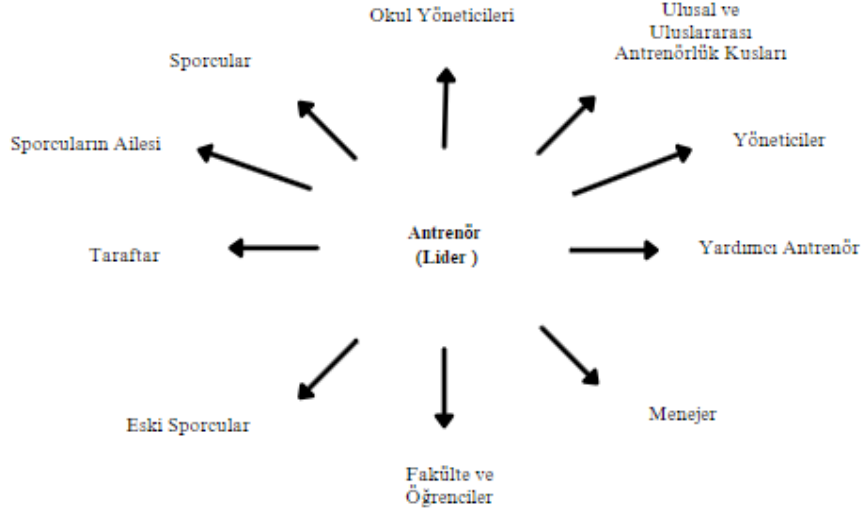
faaliyetlerinin kendine özgü yapısı, belirli bir düzen içinde işleyen kurallar, faaliyet alanındaki pozisyona bağlı olan ilişki durumları ve somut başarı kayıtları, spor takımlarını diğer kuruluşlardan net bir şekilde ayıran faktörlerdir (İkizler, 2000: 50).

Spor faaliyetlerinde liderlik süreci, karar verme, motivasyon teknikleri, geri bildirim sağlama, ilişkileri geliştirme ve grup veya takımı güvenilir bir şekilde yönetme becerisi açısından önemlidir. İdeal koçlar ve liderler, takımlarına özveriyle emek harcayarak bir vizyon oluşturur ve yapı, motivasyon ve destekle bu vizyonun her geçen gün gerçekleşmesini sağlarlar. Öğretmenler, koçlar ve egzersiz uzmanları, başarıya ulaşmak için her katılımcıdan en yüksek düzeyde çaba göstermelerini bekleyen liderlerdir. Bir lider, her sporcu tarafından sağlanan bireysel başarının takım başarısına katkıda bulunacağını garanti eder(Köymen, 1976: 4).

Tesirli ve etkili bir spor yönetiminin gerçekleştirilmesi ve spor faaliyetlerinde istenilen sonuçların elde edilmesi, liderlik niteliklerine sahip, spor eğitimi almış ve spor yöneticilerine bağlı olan bir durumu gerektirir. Bu özelliklere sahip yöneticiler, liderlik yeteneklerini kullanarak, bağlı oldukları kuruluşun hedeflerinin gerçekleştirilmesine önemli katkılar sağlarlar.

Spor faaliyetleri genellikle rekabeti içeren bir etkinliktir. Rakip ile yarışmada son hedef, yarışmayı kazanmaktır, yarışma sırasında ve sonrasında elde edilen mutluluk duygusu, sporculara tekrarlamaya yönelik bir motivasyon sağlar. Başarılı olmak için performans unsurunun artması gerekmektedir. Sporcuların yarışabilmesi ve yarışmayı kazanabilmesi, sergiledikleri performansa bağlıdır. Yarışma esnasında ve sonrasında yaşanan zevk duygusu motivasyonu artırır (Mütercimler, 2006: 585).

Şekil 2'de de görüleceği üzere, Lider bir antrenör, tüm departmanlarla işbirliği yaparak görüşmeler yapmalı, bu görüşmelerin sonuçlarını değerlendirmeli ve takımın başarılı olması için bir sonuca ulaşmalıdır (Koç, 1994: 149). Bunun için lider, farklı rolleri benimseyerek ve sürdürerek çeşitli gruplarla işbirliğini sağlayabilmeyi hedeflemelidir (Yukl, 1981: 1-25).



## Şekil 2. Antrenör (Lider) ve Çevresi

Liderlik sürecini anlamak ve bu sürece bir perspektif kazandırmak için iki temel sistem tanımlanmıştır. İlk olarak, Stodgill'in tanımında yer alan etki sistemi vurgulanmaktadır. Bu sistemde antrenör, sporcu ve durum birbirleri üzerinde etkileşimde bulunarak ortak hedeflere ulaşmaktadırlar. Antrenörler, özel durumları ve takım üyelerini dikkate alarak hareket ederler ve bu nedenle yalnızca bireysel varlıklar olarak düşünülemezler. Başarılı antrenörler, takımın, çevrenin ve takım üyeleri arasındaki ilişki ve iletişimin önemini kabul ederler.

Diğer bir sistem ise antrenörleri sporculardan ayırıştıran güç yöntemine inanan liderlik sistemidir. Bu yöntem, antrenörün sporculara emir verme içerdiği için tesir sisteminden farklılaşır. Sporcular bu yaklaşımda, düşünce ve hislerini lidere açıklama konusunda teşvik edilmezler. Bu liderlik yaklaşımı eski bir yaklaşım olmasına rağmen bazı çevrelerde hala varlığını sürdürmektedir. Bu sistemde baskı, sertlik, ödüllendirme, uzmanlık, otorite kurma ve etkileme gücü gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır (Cox, 1990, akt. Serin, 2016: 22).

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Liderlik, yönetici performansının tüm fonksiyonlarıyla ayrılmaz bir bütün olduğu için karar alma ve yönetim hedeflerini içerir. Takım performansını etkili bir şekilde artırmak için üyelere liderlik edilmelidir. Önceden kurulmuş takımların etkin bir şekilde organize edilmesi veya verimli çalışması

liderlik kabiliyetleri ile sağlanır. Bu nedenle, sürekli olarak grup üyelerini motive etmek ve uyum sağlamak için etkili bir liderlik tarzı benimsenmesi gerekmektedir (Davis, 1994, akt.Çeyiz, 2007).

## **1.7. Sporda Liderlik Yaklaşımları**

Spor liderliği yaklaşımları, genellikle araştırmacıların görüşleri ve metodolojik tercihleri doğrultusunda özellikler davranışsal ve durumsallık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir.

### **1.7.1. Özellikler Yaklaşımı**

Bu teori, liderlik rolünü sadece lider olan bireylerin belirleyici niteliklere sahip olmasıyla ilişkilendiren bir yaklaşımdır. Bu özelliği nedeniyle yeterince geliştirilememiş ve bu nedenle yeni teorilerin geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu durum, takipçilerin ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi, farklı özelliklerin nispeten öneminin belirsiz olması ve durumsal faktörlere önem verilmemesiyle sonuçlanır. Araştırmacılar, liderlerin fiziksel görünümleri, toplumsal statüleri, duygusal yapıları ve iletişim becerileri gibi özelliklerini değerlendirmeye odaklanmışlardır (Pekdemir, 1992).

Liderlik sürecinin etkililiği üzerinde en önemli etken olarak özellikler yaklaşımı, liderin kişilik özelliklerinin belirleyici olduğunu vurgular. Bu nedenle, bir antrenörün kişilik ve fiziksel özellikleri sporcularından farklı olabilir. Başarılı kabul edilen antrenörler, ileri görüşlü olabilme, akıl, zekâ, kendine güven, yaş, uzunluk, karar yeteneği ve dürüstlük gibi niteliklere sahiptir. Antrenörün üst seviye nitelik ve becerilere sahip olmasının mantıklı olduğu kabul edilir, ancak önemli olan, sporcuların antrenörlerinin bu niteliklere gerçekten sahip olduğuna inanmalarınıdır.

Başarılı antrenörlük niteliklerinin belirlenmesi için kişilik özellikleri teorisi kullanılmış ve çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, bazı çalışmalarda antrenörlerin sert, zorlayıcı, otoriter, taraftar, duygusal olarak olgun, düşüncelerinde hür ve gerçekçi yönelimlere sahip olması gibi nitelikler üzerinde durulmuştur. Ancak, antrenörlük profilini kesinleştiren ve genel kabul gören çalışmalar sınırlıdır (Konter, 1996).

Bu kuramın temeli, liderlik yeteneğinin doğuştan var olan bir özellik olduğu şeklindedir. Bu kurama göre, en önemli özellik fiziksel ve kişisel nitelikler olmak üzere iki gruba ayrılır.

Özellikler kuramına göre, bir bireyin liderlik tutumları ve başarısı, liderin sahip olduğu özelliklerden etkilenir. Yani, bir bireyin bir grup içinde lider olması ve grubun koordinasyonunu yapması, sahip olduğu niteliklerle doğru orantılıdır. Bu kurama göre, liderlik, takipçilerinden şahsi özellikler, kişisel beceriler ve fiziksel nitelikler açısından ayrılır (Yılmaz, 2008).

### **1.7.2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım, öncelikli olarak personelin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan ve çalışanlar arasında olumlu etkileşim yollarının önemsendiği bir liderlik kuramıdır. Bu kuram, liderlik tutumları olarak demokratik ve katılımcı ortamların teşvik edildiği bir yaklaşımı önerir.

Davranışsal yaklaşım, liderlik kavramını açıklarken sadece değişkenleri ele almak yerine liderlik niteliklerine odaklanmayı tercih eder. Bu kurama göre, liderin iş ortamında yaptığı görevler ve personele dair tutumları analiz edilmelidir (Eren, 2001).

Spor faaliyetlerine yönelik liderlik üzerine yapılan araştırmalar, liderin kim olduğundan ziyade liderin nasıl liderlik ettiği üzerinde odaklanır. Bu tür araştırmalar liderlik tutumlarından ziyade liderin davranışları ve bu davranışların grup içindeki etkileri, grup üyelerinin üretkenliği ve grup üyelerinin doyum hissi üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu yaklaşım, davranışçı bir yaklaşım olarak adlandırılır.

Davranışçı yaklaşım, liderin otokratik veya emir verme eğiliminde olan, katılımcı veya demokratik liderlik tarzlarına sahip liderler gibi farklı liderlik biçimleri üzerinde çalışmalar yaparak liderleri sınıflandıran bir yöntem geliştirmiştir. Bu tür analizler liderin davranışlarını ve bu davranışların grup üyelerine olan etkilerini dikkate alarak liderleri farklı kategorilere ayırmayı amaçlar (Altıoğlu, 2002).

Spor faaliyetlerinde davranışsal yaklaşım kullanıldığında, lider antrenörlerden beklenen tutumların neler olduğu sorulduğunda, sporcuların başarılarını artırmak için toplumsal destek ve ödüllendirmenin öncelikli olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, bir takımın yer alan sporcular farklı kişilik özelliklerine ve beklentilere sahip oldukları için,

antrenörlerinin tutumları farklı şekillerde anlaşılabilir. Bazı sporcular daha fazla antrenman yapmak ve özel ilgi görmek isterken, diğerleri kendilerine gösterilen ilgiden rahatsız olabilirler. Bu durum, performanslarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir (Gürbüz, 1992).

### **1.7.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Bu liderlik kuramı, liderlerin ve takipçilerinin yanı sıra durum ve şartlar faktörlerini de dikkate alan bir yaklaşıma dayanır. Bu teori, liderlerin ve liderlik başarılarının ortaya çıkmasında durum ve şartların önemli olduğunu vurgular. Ayrıca, bu kuram, global bir liderlik tarzının var olmadığını savunur ve bu nedenle nitelik ve davranış kuramlarından ayrılır.

Durumsal yaklaşımda, liderlerin ortaya çıkmasını çevresel koşullar, zaman faktörleri ve çevre etkileri belirler. Liderlerin yeteneklerinin ortaya çıkması için zamanın şartlarının uygun olması gereklidir. Bu yaklaşım, kişisel özelliklerden ziyade olayların ortam ve tarihsel durumlarla ilişkili olduğunu vurgular (Türksoy, 2003).

Bu yaklaşıma göre, bir antrenörün stili bireysel ihtiyaçları ve kişiliği aracılığıyla belirlenir. Bu yaklaşımda, çalıştırıcılık stiline iyi yapılandırılmış ve stabil bir bireysellik özelliği olduğu da belirtilmektedir. Yaklaşıma göre, insan odaklı ve görev odaklı liderlik tarzları olmak üzere iki yaklaşım tipi bulunmaktadır. Spor alanında ise antrenörler, sporcular ve performans odaklı tarzlar arasında etkinlik belirlemeye çalışmışlardır (Martens, 1998).

Kişiler, duruma bağlı olarak ilişki odaklı veya görev odaklı bir tarza sahip olabilirler. Özellikle genç sporcular, üst düzey başarı, kendini geliştirme ile ilişkili olduğu için ilişki odaklı bir antrenöre ihtiyaç duyarlar. Geleneksel spor antrenmanları genellikle otoriter davranışı daha fazla vurgular. Ancak bu durum, iddia edilen aksine sporcu olgunlaşmasını engelleyebilir. Farklı spor branşlarında, teknik adamların ve antrenörlerin liderlik uygulamaları, hızlı düşünme ve ani eyleme gereksinim duyar. Bu tür durumlarda, demokratik bir yaklaşımın uygulanması oldukça zor olabilir. Birçok kararın hızla alınması ve sorumlulukların yerine getirilmesi gerekmektedir (Koner, 1986).

## **1.8. Sporda Liderlik Tipleri**

Liderlik, sporda etkili bir başarı gösterisinin ortaya koyulması ve takıma duygusal bağlılığın kurulması açısından büyük bir öneme sahiptir. Sporcunun yetenekleri ne kadar üst düzeyde olursa olsun, ne kadar çok çalışırsa çalışsın, her zaman fiziksel kondisyon, psikolojik ve teknik-taktik açılardan kendini hazırlayabilecek ve bu konularda yardımcı olabilecek bir liderin varlığına ihtiyaç duyar.

Cousinman'ın çalışmaları, tüm antrenörlerin kendilerine uygun bir liderlik tarzına sahip olduklarını ve ilk olarak sporcularının sevgi ve saygısını kazanmaları gerektiğini belirtmektedir (Koç, 1995).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, antrenörlerin davranış özelliklerine göre demokratik, otoriter, serbest ve katılımcı olarak gruplara ayrıldığı gözlenmektedir (Martens, 1987).

### **1.8.1. Sporda Otokratik Lider**

Spor alanında yapılan Sage araştırmalarında genellikle antrenörleri otoriter, kurallara tamamen uyan ve işlerini kolaylıkla yapan bireyler olarak tanımlamıştır. Bu görüşler tam olarak doğru olmasa da, birçok stresli durumda, özellikle başarılı bir liderlik sağlamak için gereklidir. Örneğin, bir antrenör, sporcularına kısa bir ara sırasında, oyunun tekrar başladığında nasıl oynamaları gerektiğini ve hangi taktik ve teknikleri kullanmaları gerektiğini açıklamak durumundadır. Bu gibi kısa süreli durumlarda, katılımcı veya demokrat davranış sergileyen liderler için gerekli süre olmayabilir. Bu sebeple, otokrat çalıştırıcılar, tek bir merkezden yönetim tarzını belirlese de, özellikle yarışma sırasında bazı avantajlar elde edebilirler (Williams, 1993, akt. Serin, 2016, 24-28).

Antrenörler, tüm kararları veren kişilerdir ve sporcuların tek görevi antrenörlerinin talimatlarını yerine getirmektir. Bu tür antrenörlerin görevi, bilgi, birikim ve deneyimlerini sporculara aktarmaktır. Sporcuların görevi ise antrenörlerinin söylediklerini dinlemek, anlamak ve uygulamaktır. Yeni ve deneyimsiz antrenörler genellikle bu yaklaşımı benimserler çünkü daha önce çalıştıkları veya gördükleri antrenörlerde bu tarz bir yaklaşımın olduğunu gözlemlemişlerdir. Antrenörlerin çoğunluğunun bu yaklaşımı seçme nedeni, kendilerinin yetersiz ve bilgisiz olduklarını

gizlemek istemeleridir. Bu yaklaşım, etkili gibi görünse de sporcular üzerinde baskı oluşturduğu için sporcu ve başarı hedefleri açısından uygun değildir (Cengiz, 2004).

### **1.8.2. Sporda Demokratik Lider**

Bu liderlik tarzını benimseyen liderlerin otoriter liderlerden farkı, sahip oldukları yetkinin miktarı değil, onu kullanma şekli ve grubun yapı ve işleyişindeki farklılıklardır. Demokratik liderler, grup hedeflerinin belirlenmesine ve her üyenin bu hedeflere katılımına büyük önem verirler. Sorumlulukları tek başlarına üstlenmek yerine, sorumlulukların farklı üyelere dağıtılmasını ve herkesin sorumluluğa katılımını sağlamaya çalışırlar. Grup üyeleri arasındaki çatışmaları uzlaştırmaya ve taraflı davranmak yerine objektif tedbirler alarak olaylara yaklaşmaya gayret ederler. Ayrıcalıklı bireylerin olduğu hiyerarşik grup düzeninin oluşmasını engellemeye çalışırlar (Alptekin, 1968).

Bir takımda, sporcuların karara katılmaları, antrenörün dışında sosyal bir süreçtir. Bu sürecin hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunsa da, olumlu yönlerin daha ağır bastığı söylenebilir. Sporcuların karara dahil olması, karara sahip çıkma ve onu benimseme anlamına gelir bu da kararın etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar. Ayrıca, kararın antrenörün dışındaki diğer kişiler tarafından da alınacak olması, alternatif kararların çoğalma olasılığını artırır ve en doğru kararın verilmesine katkıda bulunur. Ancak, takım içi süreçlerin düzgün işlemediği durumlarda, sporcuların karara katılması gereksiz zaman kaybına neden olabilir. Özellikle takımda sorunların yoğun olduğu, çatışmaların arttığı dönemlerde, bu karar şeklinin uygulanması pek olası görünmez (Tiryaki, 2000: 140).

### **1.8.3. Sporda Katılımcı ve Serbest Bırakıcı Lider**

Tam serbestlik tanıyan liderler, güç ve yetkilerini en az kullanarak gerçek özgürlüğe izin veren bir yaklaşım sergileyenler vardır. Bu lider, takım üyelerini kendi potansiyellerine bırakır ve elde bulunan kaynaklara dayanarak hedef belirleme, plan ve programlar yapma özgürlüğü sağlarlar (Eren, 1991).

Bu liderlik tarzının önemli bir dezavantajı, takım içinde anarşinin çıkması, yayılması ve her bireyin kendi amaçlarına, hatta araçlara yönelme özgürlüğüne izin vermesidir. Bu

durum, bireysel başarının yanı sıra grup başarısının önemli ölçüde azalmasına da neden olur. Ayrıca, iş yapmaktan kaçınan ve takım kaynaklarını kendi çıkarları için kullanan bireylerin ortaya çıkması ve hatta takımın bölünme ve parçalanma çabalarının artması, tam serbestiyi destekleyen liderlik yaklaşımının önemli dezavantajlarını oluşturur (Dinçer ve Fidan, 1996: 329-349).

Görüldüğü gibi, liderlik türleri ne şekilde sınıflandırılırsa sınıflandırılısın, antrenör ve sporcular arasındaki ilişki temelinde odaklanan görüş önemli bir rol oynamaktadır (Konter, 1996).

### **1.9. Futbol**

Literatüre bakıldığında futbol tanımı için farklı ifadeler yer almasına karşın en yalın ve genel bir tanım ile Futbol; On birer kişilik iki takım halinde, belirli kurallar ve prensipleri olan bir top oyunudur (Şahin, 2004: 179).

Futbol, dünya genelinde en popüler sporlardan biridir ve hem oyuncuların hem de paydaşların eğlenmelerine ve keyif almalarına olanak sağlaması, bu popülerliğin en önemli nedenlerinden biridir. Bugün Türkiye'de ve dünyada futbol kadar geniş kitlelere ulaşabilmiş başka bir spor yoktur. Futbolun temel amacı, rakip takımın gol atmasını engellemek ve kendi takımına gol kazandırmaktır.

Futbolun diğer önemli bir özelliği, ellerin, oyunda topa müdahale etmek için kullanılmasının yasaklanmış olmasıdır. Bu da futbolu diğer sporlardan ayıran bir faktördür. Futbol, becerikli vücut üyeleri olan eller yerine, ayaklar ve vücudun diğer bölgelerinin kullanılmasını gerektiren bir spor olarak öne çıkar(Konter, 1996: 61).

Futbol sporunun, günümüz spor dalları içerisindeki önemi ve yeri kesinlikle tartışılmaz. Milyonlarca insan, birçokları sporcu olarak, daha da fazlası ise izleyici olarak futbol mecrasına katılmaktadır. Çağımızda futbol, oynayanlar, seyredenler, çalıştıranlar ve yardımcı elemanlarıyla birlikte bir endüstri haline gelmiştir. Futbol, uzmanlar tarafından bir oyun olarak kabul edilir ve uluslar, gençlerini ruhen ve bedenen sağlıklı kılmakla kalmaz, aynı zamanda sosyolojik ve psikolojik gelişimlerine olumlu etkileri nedeniyle bir eğitim aracı olarak da kabul eder. Oyun kuralları gereği, futbol geniş bir oyun alanında, birçok oyuncunun katılımıyla sınırlı bir alanda oynanır ve sonuç, kalelere atılan veya yenilen gollerle belirlenir. Futbol, el harici vücudun her

yerinin kullanılarak oynandığı bir spordur. Futbol, karşıtlıkların ve tezatların oyunu olması sebebiyle diğer spor dalları arasında özel bir konuma sahiptir. Oynayanlar ve seyredenler, yeni pozisyonlar, heyecanlar ve keyiflerle dolu bir deneyim yaşarlar.

Özetle, futbol sporu, geniş kitlelere hitap eden ve birçok alanda olumlu etkilere sahip olan bir spordur. Karşıtlıkların ve tezatların oyunu olarak, futbol özel bir yer edinmiştir ve oynayanlarıyla seyredenlerine büyük bir heyecan ve zevk sunmaktadır(İnal, 2006: 15).

### **1.9.1. Futbolun Dünyada ve Türkiye'deki Tarihçesi**

Futbolun M.Ö. 3000 yıllarında Asya ve Mısır'da oynandığı, kurallarının olmadığı ve oyunda ellerin, kolların, ayakların hatta rakiplerle mücadele etmenin yer aldığı, tarihi değeri olan birçok eser ve günümüze ulaşan bazı anıtlardan anlaşılmaktadır. Ayrıca, ilkel insanların kuru kafa ile oynadığı da söylentiler arasındadır.

Kaşgarlı Mahmut'un meşhur eseri Divan-ı Lügat-it Türk'ün birinci cildinde, Türklerin uzun bir süredir top oyunları ile meşgul oldukları ve bu sporu nasıl icra ettikleri hakkında bilgiler yer almaktadır. Türkler, futbol oyununa "tepük" adını vermişlerdir ve bu kelime "tepme" kelimesinden türetilmiştir(Fişek, 1998: 33).

Futbolun geçmişine yönelik birçok tarihi bilgiye rağmen henüz tam olarak ilk nerde ne zaman nasıl oynanmaya başladığı hakkında bilgi sahibi olmanın oldukça güç olduğu görülmektedir.

Yakın tarihimizde, İngilizler dünyanın en büyük sömürge imparatorluğunu kurmuşlardır. İngilizlerin seyahat ettikleri her yerde beğendikleri ve benimsedikleri futbol benzeri oyunlar, futbolun dünya çapında yayılmasında büyük bir rol oynamıştır. 12. yüzyıldan itibaren futbol oyunu İngiltere'de o kadar yaygın hale gelmiştir ki, köyler ve şehirlerarasındaki rekabet artmış ve bu da oyun sırasında çatışmalara, yaralanmalara ve hatta ölümlere yol açmıştır. Bu durum üzerine Kral III. Edward, 13 Nisan 1314 tarihinde bir ferman yayınlayarak futbolun oynanmasını yasaklamıştır.

17. yüzyılda ise İngiltere'de hükümdarlar bu oyunu teşvik etmiş ve bu sayede futbol büyük bir gelişme kaydetmiştir. Oyun, 120x80 metrelik bir alanda oynanmış ve içi hava dolu hayvan idrarı torbalarının dışı deriyle kaplanarak yapılan bir topun, bir metre

arayla dikilen iki direğin arasından geçirilmesiyle sayı kazanmaya dayanan bir form almıştır.

Futbolun günümüzdeki şekli ise İngiltere, İskoçya, Galler ve İrlanda Futbol Federasyonlarının 1866 yılında bir araya gelerek "Uluslararası Kurul" adı altında futbolun oyun kurallarını düzenleyen ilk uluslararası futbol kuruluşunu oluşturmasıyla gerçekleşmiştir(İnal, 2006: 18-19).

Futbol, Türkiye'deki Müslüman Türkler arasında dini inançların etkisiyle pek yaygınlaşmamıştır. İlk olarak Osmanlı İmparatorluğu'na gelen gayrimüslimler ve ülkede yaşayan yabancılar arasında futbol oynanmıştır. Ülkemizde ve İzmir'de yaşayan birkaç İngiliz ailesinin gençleri arasında futbol, eğlence ve spor amacıyla ortaya çıkmıştır. İzmir'de yaşayan bu aileler, 1894 yılında "Football and Rugby Club" adında bir futbol kulübü kurmuşlardır. İstanbul'a ticaret yapmak amacıyla giden bazı aileler sayesinde futbol da buraya taşınmış ve 1895 yılında Moda çayırında oynanmaya başlamıştır(Fişek, 1998).

TBMM'nin kuruluşuyla birlikte Türk sporu ve Türk futbolunun gelişimine yönelik ciddi ve önemli adımlar atılmaya başlandı. Bu doğrultuda 1923 yılında TFF (Türkiye Futbol Federasyonu) kuruldu. Aynı yıl içinde Türkiye Futbol Federasyonu'nun başvurusunun kabul edilmesiyle FIFA'ya (Uluslararası Futbol Federasyonu) üyelik süreci başlatılmış ve Türk Milli Futbol Takımı, ilk uluslararası maçını Romanya'ya karşı oynamıştır(Urartu, 1994).

Türk futbolunda profesyonelliğin kabul edilmesiyle, 1951 yılından itibaren yeni bir dönem başlamıştır. Profesyonellik sayesinde futbol ülkemizde bir meslek dalı olarak resmen tanınmıştır. 1954 yılında UEFA'nın (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği) kurulmasıyla, Türkiye bu birliğe katılmak için başvuruda bulunmuş ve 10 Şubat 1962'de FIFA'nın kararıyla üyeliğe kabul edilmiştir. Bu tarihten itibaren Türkiye Futbol Federasyonu, UEFA'nın 34. üyesi olarak gerçekleştirilen tüm organizasyonlar ve yarışmalarda yer almaktadır(Urartu, 1994).

### **1.10. Antrenörlük**

Antrenör kelimesi, 14. yüzyılda Macar kökenli "Sturdy" kelimesinden türemiştir. Bu dönemde, insanları arazilere ve savaş alanlarına taşıyan araçlar için kullanılan bir

terimdi. Bugün ise İngilizcede "sturdy", güçlü, kuvvetli, dayanıklı ve azimli anlamlarını taşımaktadır. Spor eğitimcileri olarak bilinen antrenörler, bireylerin özelliklerini ortaya çıkarmayı ve geliştirmeyi, doğal enerjilerini güçlendirmeyi ve olumlu tepkiler vermesini teşvik etmeyi amaçlayan sürekli ve toplu etkinliklerin uygulayıcılarıdır(Sunay, 1998: 3).

Antrenör, amaç doğrultusunda eğitilmiş veya yetiştirilmiş amatör veya profesyonel sporcularla çalışan bir kişidir. Sporcuların hedeflerine ulaşmak için mücadele ettiği süreçte onları eğiten ve yönlendiren bir eğitim yöneticisidir (Şahin, 2004: 34).

Bireysel veya takım sporlarında aktif olarak yer alan bir sporcu, olağanüstü yeteneklere ve çalışkanlığa sahip olsa bile, başarı elde etmek için uygun bir şekilde yönlendirilmez ve stratejik olarak geliştirilmezse zorluklarla karşılaşabilir. Sporcuların başarılı olabilmeleri için bir antrenöre ihtiyaçları vardır. Antrenörler, teorik bilgileri ve deneyimlerini bir araya getirerek, sporcuları yeteneklerine uygun bir şekilde çalıştırır, yönlendirir ve müsabakalara hazırlarlar. Antrenörler, sporda başarıya ulaşmak için önemli bir rol oynayan profesyonellerdir ve sporcuları doğru yolda tutarak onların potansiyellerini maksimize etmelerini sağlarlar(Doğan, 2004).

Antrenörün görevi, sadece sporcuları çalıştırmak veya sporun nasıl yapılacağını göstermekle sınırlı değildir. Aynı zamanda, spor insanlarından, spor doktorlarından ve psikologlardan edindiği bilgileri kendi tecrübeleriyle birleştirerek yorumlar ve bunları sporcuya ileterek uygular. Antrenörler, sahip oldukları bilgi ve deneyimleriyle sporcuların ihtiyaçlarına uygun stratejiler geliştirir ve onları en iyi şekilde yönlendirir. Sporcuların potansiyellerini maksimize etmek ve başarı elde etmek için antrenörler, tıbbi ve psikolojik bilgileri değerlendirir ve sporcunun performansını en üst düzeye çıkarmak için uygun yöntemleri kullanır. Bu şekilde, antrenörler, sporculara hem teknik hem de zihinsel açıdan destek sağlayarak onların gelişimine katkıda bulunurlar(Başer, 1998: 13).

### **1.10.1. Antrenörün Özellikleri**

İdeal bir antrenör, aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır:

**Kişilik Özellikleri:** Antrenörlerin, sporcularıyla ve diğer insanlarla sağlam ilişkiler kurabilme yetenekleri, olumlu kişilik niteliklerine dayanmaktadır. Bu özellikler, sorumluluk üstlenme, alçakgönüllü, tutarlı olma, esneklik, kendini eleştirebilme, takım

üyelerinin olumlu yönlerini destekleme, olgunluk, eleştirilere açık olma, demokrat yaklaşım sergileme ve empati yapabilme gibi özellikleri içermektedir. Aynı zamanda antrenörler, kulüp yöneticileri, taraftarlar veya medyadan gelen baskılara karşı koyma yeteneğine de sahip olmalıdır. Bu becerilerin hepsi bir araya geldiğinde, antrenörler sporcularıyla sağlam bir ilişki kurabilir ve onları geliştirmek için en iyi şekilde destekleyebilirler (Çeyiz, 2007).

**Spor Bilgisi:** Oyuncular, çalıştırıcılarının yetkinlikleri, bilgi, beceri ve uzman olduğundan şüphe etmemelidir. Antrenörlerinin her türlü mesleki sorunu çözebileceğine tam olarak inanmaları gerekmektedir (Başer, 1986).

Bir çalıştırıcı, genel hatları ile spor konusunda bilgi sahibi olmalı ve kendi branşıyla ilgili olarak da derinlemesine bilgiye ve beceriye sahip olmalıdır. Ayrıca, bu bilgileri özümsemeli, spor alanındaki yeni gelişmeleri araştırmalı ve öğrenmelidir. Elde ettiği bu bilgileri uygulamalarına yansıtmalıdır. Bu özellikler, sporcuların antrenöre karşı güven duygularının gelişmesini sağlar (Doğan, 2004).

**Örnek Olma:** Antrenörler, grup üyeleri için örnek bir davranış sergilemeli ve nasıl yapacakları konusunda rehberlik etmelidir. Üyelere yönelik örnek oluşturarak, nasıl davranmaları gerektiği konusunda ilham kaynağı olmalıdırlar (Çalışkan ve Göral 2015: 24).

**Dürüst Olma:** Bir antrenör, kendisine ve sporcularına karşı dürüst olmakla yükümlüdür. Kendi hatalarını ve sporcularının hatalarını aynı derecede dürüstlükle kabul etmeli ve açığa çıkarmalıdır. Sporcularına gereken başarıyı sağlamış olsalar bile, haklarını elde etme konusunda güvence verme sorumluluğunu sadece sözleriyle değil, davranışlarıyla da yerine getirmelidir (Başer, 1986).

**İlgili Olma:** Antrenörler, sporcuların yaşamlarının sadece antrenman sahalarıyla sınırlı olmadığını farkında olmalıdırlar. Sporcuların aileleri, arkadaşları, okul veya iş hayatı gibi diğer alanlardaki sorunlarına da ilgi göstermeli ve bu konularda yardımcı olmalıdırlar. Bir sporcu, yaşadığı stres, motivasyon eksikliği veya kişisel zorluklar gibi konularla karşılaşabilir. Antrenörler, bu zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olacak danışmanlık sağlayarak, sporcuların gelişimine destek olabilirler (Doğan, 2004).

**İlgi Alanının Geniş Olması:** Bir antrenör, genel kültür açısından yeterli bir bilgiye sahip olmalıdır. Mesleği gereği, spor kuramlarıyla, araştırmacılarla, yöneticilerle, spor

hekimleriyle ve spor psikologlarıyla işbirliği yapmak durumundadır. Bu nedenle, antrenörlerin bu alanlarda da bilgi sahibi olmaları beklenir (Doğan, 2004).

**Yenilik ve Gelişime Açık Olma:** Antrenörler, yeni bilgilere açık olmalıdır; hem dünya görüşleri hem de spor kültürü konusunda sürekli olarak kendilerini geliştirmelidirler (Başer, 1986).

**Yapıcı Davranış: Sporcu** ve takımın performansı ile ilgili durumlarda, antrenörlerin yapıcı eleştirilerde bulunması ve sorumluluk almaları gerekmektedir (Doğan, 2004).

### 1.10.2. Antrenörlerin Çalışma Yöntemi

Her antrenörün, hedeflerine ulaşmak için benimsediği ve uyguladığı bir veya birkaç çalışma stili bulunur. Bu çalışma tarzlarının ne olduğu, hangi nitelikleri kapsadığı ve sporcuların özelliklerini ne ölçüde önemseydiği önem arz etmektedir (Doğan, 2004).

- Antrenör-sporcu ilişkisi:

Antrenör, otoriter ve saldırgan bir yaklaşıma sahiptir.

Antrenör, yardım etmeye ve sporcularıyla işbirliği yapmaya hazırdır.

- Antrenörlerin eğitim yaklaşımı:

Antrenörler, bilimsel temellere dayalı ve sistemli bir eğitim yaklaşımını benimser.

Antrenörler, pratik deneyimlerini öne çıkarırken, eğitimlerini de önemser.

- Yarışma sırasında yönetim tarzı:

Antrenör, rakibi, yarışma ortamını ve zamanlamayı analiz ederken stratejiye önem verir.

Antrenör, özgüveni yüksek ve heyecanlı olsa da, aynı zamanda sporcularını iyi tanır ve onları etkili bir şekilde motive edebilir (Başer, 1986).

Antrenörler, çalışma programı hazırlarken iki temel yaklaşım arasında denge kurarlar. Bunlardan birincisi bilimsel verilere dayalı yapılandırma, ikincisi ise tecrübelerini önceliklendirir. Ancak, bu iki yaklaşımın birlikte kullanılması gerekmektedir. Bilimsel veriler, araştırmacılar tarafından belirlenen koşullarda elde edilir. Ancak, antrenman ve müsabakaları etkileyen birçok farklı dış faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında sporcu özellikleri de yer alır. Bu nedenle, antrenman yöntemleri

belirlenirken tüm etkenler göz önünde bulundurulmalı ve gerektiğinde yeni düzenlemeler yapılmalıdır (Çeyiz 2007).

Çalıştırıcılar, çalışma teknikleri ve taktikleri uygularken sporcularıyla olan ilişkileri, başarının oluşmasında önemli bir rol oynar. Bazı antrenörler çalışmalarında sinirli ve otoriter bir tutum sergilerken, diğerleri ise daha demokrat bir yaklaşım benimserler. Disiplini sağlamak için otoriter bir tutum gerekebilirken, bazen daha esnek davranmak da önemli olabilir. Bu nedenle, tatlı sert bir tutumun uygun bir yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz. Antrenörler, sıkı çalışmayı teşvik ederken aynı zamanda sporcularıyla empati kurmalı ve iletişimlerini güçlendirmelidir. Bu şekilde, sporcuların motivasyonunu artırabilir, disiplini koruyabilir ve takımın başarısına katkıda bulunabilirler (Doğan, 2004).

### **1.10.3. Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri**

**Disiplin:** Sporla uğraşan herkes, takım oyuncularından bireysel sporculara kadar, birbirlerine bağlılık duyar ve bir rehberin yönlendirmesiyle ilerlemek isterler. Grubun dağılmasını önlemek ve bütünlüğünü korumak için, birlikte olma kurallarına uyum sağlamak gerekmektedir. Bağlılık, bu kurallara boyun eğmeyi gerektirir ve bu da disiplini oluşturur. Disiplin, insan davranışlarını değiştirmek veya yeni bir yöne yönlendirmek için belirli sınırların uygulanması anlamına gelir (Kasap, 1991).

**İletişim Grubu Oturumları:** Sosyal etkileşimler, insanların algılamalarına göre çeşitlilik gösterir. Bireyler genellikle sosyal etkileri yeni bir bilgi kaynağı veya yeni bir kural olarak algırlar. Yeni bir bilgi kaynağı olarak algılanan ve doğru bir şekilde anlaşılan sosyal etki durumu, uyumlu davranışları benimsemeyi gerektirir. Bunun karşısında, birey yeni bir etki durumunu yeni bir durum olarak algılasa, uyumlu davranışlar itaatkâr bir şekilde sergilenir. Bu durumda uyumlu davranış, ya bir cezadan kurtulmak ya da bir ödül kazanmak amacıyla gerçekleştirilir. Ancak, yeni bir etki durumuna karşı üçüncü bir tutum şekli de mevcuttur. Bu davranış biçimi özdeşleşme olarak adlandırılır. Burada, oluşan davranışlar kişinin yeni etki durumunu değil, etkinin kaynağını benimsemesini gerektirir (Sunay, 1998).

**Takım Birlikteliği:** Grup bütünlüğü, grup dayanışması ve grup birlikteliği, literatürde aynı anlamı taşıyan terimlerdir. Bu terimler, belirli bir hedef doğrultusunda çalışan bir

takım veya grup içinde bir arada kalma, birlikte hareket etme ve bağlılık gibi kavramları ifade etmektedir. Bu kavramlar, bir takımın veya grubun birlikteliğini ve tutarlılığını temsil eder (Tatar, 2009: 38).

Takım birlikteliğinin belirleyici unsurları bulunmaktadır. Takımın yapısı ve genel durumu, takım içindeki birliği etkileyen en önemli faktörleri içermektedir. Bu faktörler arasında ilk olarak takım içi etkileşim yer almaktadır. Takım üyeleri arasındaki etkileşim güçlü olduğunda ve birlikte geçirilen zaman arttıkça, takım içi birliktelik daha sağlam olur. İkinci faktör ise paylaşılan hedeflerdir. Takım üyeleri hedefler konusunda ortak bir görüşe sahip olduklarında birlikte hareket etme düzeyi artar. Ortak amaçlar, takımı bir arada tutar, üyeleri başarıya teşvik eder ve enerji sağlar. Üçüncü faktör ise kişisel bağlılıktır. Bu, üyelerin benzer davranışlar ve değerlere sahip olmaları ve birlikte olmaktan keyif almaları anlamına gelir (Eren, 2001: 113-125, 460-477).

***Takım Ruhunun Oluşturulması:*** Sporcular, takım ruhuna katkıda bulunmak için hem düzenli antrenmanlarda birlikte zaman geçirmeli hem de bireysel olarak antrenman yapmalıdır. Her sporcu, kendi potansiyeline ulaşma hedefi doğrultusunda, özel olarak zayıf yönlerini düzeltmek için ek antrenman programıyla çalışır. Ortalama yetenekteki sporcular, tek başlarına daha iyi antrenman yaparak, yıldız oyuncuların yapmadığı ek antrenmanlarla takım ruhuna daha fazla katkıda bulunurlar.

Takım ruhunu en iyi şekilde ortaya çıkarmak için antrenörler aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- Antrenörlerin tutarlılık göstermeleri gerekmektedir.
- Antrenörler, sporcularla iletişim kurmalı ve onlarla aktif olarak konuşmalıdır.
- Antrenörler, tam ve olumlu eleştirilerde bulunarak destek sağlamalıdır.
- Antrenörler, sporcuların güven kaybını takip etmeli ve onlara destek olmalıdır.
- Antrenörler, yedek ya da yaralanmış sporcularla ilişkiyi devam ettirmelidir.
- Antrenörler, tüm sporcuların eşit şekilde sıkı çalışmalarını sağlamalıdır (Özsarı, 2010: 19).

#### **1.10.4. Türkiye'de Futbol Antrenörlerinin Eğitimi ve Sınıflandırılması**

Futbol antrenörlerinin, futbolun gelişimine ve sporcuların performanslarının artmasına yönelik olarak okullarda ve kulüplerde araştırmalar yapmaları, yerli ve yabancı

kaynakları incelemeleri, güncel futbol kurallarını ve tekniklerini takip etmeleri gibi birçok görev ve sorumluluğu bulunmaktadır. Aynı zamanda uzun ve kısa vadeli antrenman programları hazırlayarak futbolcuların performansını yükseltmek için çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Futbol branşıyla ilgili kurslar, seminerler ve eğitimlere katılarak kendilerini sürekli geliştirmeleri de önemli bir adımdır. Bir antrenörün yetiştirilmesinin ne kadar kritik olduğu, bu görevler ve sorumluluklar aracılığıyla anlaşılmaktadır (İmamoğlu vd., 1996: 75-84).

Ülkemizde futbol antrenörleri, yetiştirilmeleri için iki ana kurum olan üniversiteler ve Türkiye Futbol Federasyonu tarafından desteklenmektedir. Bu iki kurum, futbol antrenörlerinin eğitim ve gelişim süreçlerini yönetmektedir. Futbol antrenörlerinin yetiştirilmesi konusunda önemli roller üstlenen bu kurumlar, farklı programlar ve kaynaklar sağlayarak antrenörlerin profesyonel yetkinliklerini artırmayı amaçlamaktadır. Bu şekilde, ülkemizdeki futbol antrenörleri hem akademik hem de pratik eğitimler aracılığıyla geniş bir bilgi ve deneyim yelpazesine sahip olmaktadır.

#### **1.10.4.1. Üniversiteler**

Türkiye'de antrenör eğitiminin ilk adımı, 1974 yılında Gençlik Spor Akademileri'nin kurulmasıyla atılmıştır. Ardından, 1977'de Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nun ve 1982'de üniversitelerin eğitim fakültelerine bağlı Beden Eğitimi ve Spor Bölümlerinin açılmasıyla devam etmiştir. Bu bölümlerin yanı sıra, 1992'de kurulan üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Antrenörlük Eğitimi Bölümleri açılarak antrenör yetiştirme süreci farklı bir boyut kazanmıştır. Bu gelişmeler, ülkemizde antrenörlerin eğitime ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir (Sevim, 2006).

#### **1.10.4.2. Federasyon Kursları**

Futbol antrenörleri, Türkiye Futbol Federasyonu tarafından düzenlenen antrenör kursları ve TFF, TÜFAD, ASKF işbirliğiyle gerçekleştirilen aday antrenör seminerleri aracılığıyla yetiştirilmektedir. Bu kurs ve seminerlere katılan ve başarılı olan antrenörler, antrenörlük yapma yetkisini elde etmek için belgelendirilirler. Kurslar, antrenörlerin mesleki deneyimlerine ve çalıştırdıkları takımların başarı düzeylerine bağlı olarak kategorilere ayrılmıştır. Böylece her antrenör, meslekteki deneyimine ve

başarılarına uygun olan kurslara katılma fırsatına sahip olmaktadır (Biber, 2008 akt. Güven, 2016: 40).

#### **1.10.4.3. Antrenörlerin Sınıflandırılması**

TFF Futbol Antrenörlerini şu şekilde sınıflandırmıştır:

- UEFA PRO LİSANSLI ANTRENÖR
- UEFA ELİT A LİSANSLI ANTRENÖR
- UEFA A LİSANSLI ANTRENÖR
- UEFA B LİSANSLI ANTRENÖR
- ATLETİK PERFORMANS ANTRENÖRLÜĞÜ
- TFF A KALECİ ANTRENÖRÜ
- ÇOCUK FUTBOLU ANTRENÖRÜ
- TFF B KALECİ ANTRENÖRÜ
- TFF GRASSROOTS C LİSANSLI ANTRENÖR
- TFF GÖNÜLLÜ LİDERLİK
- MAÇ ANALİZİ ANTRENÖRLÜĞÜ
- OYUNCU VE MAÇ İZLEME ANTRENÖRLÜĞÜ

(<https://www.tff.org/default.aspx?pageID=1121> 15.06.2023).

## İKİNCİ BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, TÜFAD İstanbul şubesine üye futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik stillerini ortaya çıkarmayı ve aynı zaman da farklı değişkenlere göre karşılaştırmayı hedefleyen bir tarama modeline dayanan betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın temel amacı, İstanbul'daki futbol antrenörlerinin kullandıkları liderlik tarzlarını anlamak ve bu liderlik tarzlarının farklı değişkenlere (örneğin; eğitim düzeyi, deneyim, yaş, cinsiyet gibi) göre nasıl değiştiğini incelemektir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmaya TÜFAD İstanbul şubesine üye olan futbol antrenörleri katılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili oluştururken, Örneklemi ise bu ilde TÜFAD İstanbul şubesine bağlı olan futbol antrenörleri oluşturmaktadır.

Çalışmaya çeşitli lisanlara sahip TÜFAD İstanbul Şubesine üye, 218 erkek, 2 kadın olmak üzere toplam 220 futbol antrenörü gönüllü olarak katılım sağlamıştır.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada antrenörlerin liderlik tarzlarının belirlenmesi adına spor için liderlik ölçeğinin antrenörün kendi davranışını algılaması formu kullanılmıştır ve kullanılan spor için liderlik ölçeği (Leadership for Sport Scale - LSS) 1980 yılında Chelladurai ve Saleh tarafından geliştirilmiştir (Chelladurai ve Saleh, 1980). Anket formu, antrenörlerin liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar Antrenman ve Eğitim Boyutu, Demokratik Davranış Boyutu, Otokratik Davranış Boyutu, Sosyal Destek Boyutu ve Olumlu Geri Bildirim Boyutu olarak adlandırılmıştır. Toplamda 40 soru bulunmaktadır ve ölçek, 5'li Likert ölçeği olarak hazırlanmıştır. Seçenekler, "Hiçbir Zaman", "Nadiren", "Arasına", "Sıklıkla" ve "Her Zaman" şeklinde ve her bir seçeneğe 1 den 5 e kadar sayısal bir değer verilmiştir.

Liderlik davranışlarını ölçekleyen beş alt ölçek bulunmaktadır. Bunlar:

- Eğitim ve Öğretim -EÖ- (Training and Instruction): 13 maddeden oluşur.
- Demokratik Davranış -DD- (Democratic Behavior): 9 maddeden oluşur.

- Otoriter Davranış -OD- (Autoractic Behavior): 5 maddeden oluşur.
- Sosyal Destek -SD- (Social Support): 8 maddeden oluşur.
- Olumlu Geribildirim -OG- (Positive Feedback): 5 maddeden oluşur.

Spor için liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması Tiryaki ve Toros (Kazak), (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları antrenman ve eğitim boyutu için 0.77, demokratik davranış boyutu için 0.80, otokratik davranış boyutu için 0.20, sosyal destek boyutu için 0.64 ve olumlu geribildirim boyutu için 0.65 olarak bulunmuştur. Ayrıca Köksal (2008), Cengiz (2012) ve Toros (2010) çalışmalarında ölçeğin Türkçe uyarlamasını kullanmışlardır. Dolayısıyla birçok çalışmada kullanılan spor için liderlik ölçeğinin çalışmamız için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmacı tarafından Kişisel Bilgiler Formu hazırlanmış olup, araştırmaya katılan antrenörlerin özelliklerini içermektedir.

Kişisel bilgiler formunda Yaş, Cinsiyet, Medeni durum, Eğitim durumu, Futbol oynama durumu, Oynan kategori, Lisansını/Diplomasını hangi kurumdan aldığı, Sahip olunan lisans türü, Çalışma süresi ve Şampiyonluk sayısı bilgileri yer almaktadır.

#### **2.4. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz işlemlerinde SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Analizlerde ilk aşamada güvenilirlik analizi uygulanmış, ikinci aşamada ise verilerin normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesinde çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir.

**Tablo 1. Spor İçin Liderlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi İle Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

<b>Alt boyut</b>	<b>Cronbach's Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Eğitim ve Öğretim	0,831	-0,845	1,059
Demokratik Davranış	0,879	-0,537	0,292
Otoriter Davranış	0,823	0,114	-0,666
Sosyal Destek	0,813	-0,891	0,822
Olumlu Geri Bildirim	0,651	-0,780	0,462

Tablo incelendiğinde, araştırma kapsamında kullanılan spor için liderlik ölçeğinin eğitim ve öğretim, demokrat, otokratik davranış, sosyal destek alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu ( $\alpha > 0,80$ ), pozitif ger bildirim alt boyutunun orta düzeyde ve analiz için yeterli seviyede güvenilir olduğu ( $\alpha > 0,60$ ) görülmektedir. Normal dağılımın belirlenmesine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, verilerin normal dağılıma uygun olan -2 ile +2 arasında değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler normal dağılıma uygun olduğundan dolayı parametrik analiz yöntemleri tercih edilmiştir. Ölçek puanlarının 2 kategorili olan demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasında Independent Samples T-Test kullanılırken, 2'den fazla kategorili olan demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasında OneWay ANOVA analizi kullanılmıştır. Ölçek alt boyut puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde ise Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzelik Dağılımlar**

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	2	0,9
	Erkek	218	99,1
Yaş grubu	20-30 yaş	39	17,7
	31-40 yaş	63	28,6
	41-50 yaş	72	32,7
	51 yaş ve üstü	46	20,9
Medeni durum	Evli	156	70,9
	Bekar	64	29,1
Eğitim durumu	İlköğretim	9	4,1
	Lise	64	29,1
	Ön lisans	16	7,3
	Lisans	108	49,1
	Lisansüstü	23	10,5
Antrenörlük öncesi futbol oynama durumu	Evet	220	100,0
Futbol oynadığı dönemde oynadığı kategori	Amatör	165	75,0
	Profesyonel	55	25,0
Antrenörlük lisansını/diplomasını aldığı kurum	TFF Kursu	182	82,7
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	38	17,3
	UEFA Pro	6	2,7
	UEFA A	19	8,6
	UEFA B	23	10,5
Antrenörlük lisans türü	TFF Grassroots C	163	74,1
	TFF B Kaleci	9	4,1
	1-5 yıl	102	46,4
	6-10 yıl	46	20,9
	11-15 yıl	33	15,0
Antrenörlükteki çalışma süresi	16 yıl ve üstü	39	17,7
	Şampiyonluk yaşamadım	67	30,5
	1-3 Kez	92	41,8
	4-7 kez	35	15,9
	8-10 kez	14	6,4
Antrenörlük hayatında yaşadığı şampiyonluk sayısı	11 kez ve üzeri	12	5,5

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılanların %0,9'unun kadın, %99,1'inin erkek antrenörlerden oluştuğu, %17,7'sinin 20-30 yaş, %28,6'sının 31-40 yaş, %32,7'sinin 41-50 yaş, %20,9'unun 51 yaş ve üstünde olduğu, %70,9'unun evli olduğu, %29,1'inin ise bekar olduğu, %4,1'inin ilköğretim mezunu, %29,1'inin lise mezunu, %7,3'ünün ön lisans mezunu, %49,1'inin lisans mezunu, %10,5'inin lisansüstü eğitim mezunu olduğu, katılımcıların tamamının antrenörlük öncesi dönemde futbol oynadığı, %75'inin amatör olarak, %25'inin ise profesyonel olarak futbol oynadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan antrenörlerin %82,7'inin antrenörlük lisansını/diplomasını TFF kursundan aldığı, %17,3'ünün ise Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu mezuniyeti ile aldığı görülmektedir. Antrenörlerin lisans türleri incelendiğinde, %2,7'sinin UEFA Pro, %8,6'sının UEFA A, %10,5'inin UEFA B, %74,1'inin TFF Grassroots C, %4,1'inin TFF B Kaleci lisansına sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan antrenörlerin %46,4'ü 1-5 yıldır, %20,9'u 6-10 yıldır, %15'i 11-15 yıldır, %17,7'sinin 16 yıl ve üstü süredir antrenörlük yaptığı, antrenörlük hayatında %30,5'inin hiç şampiyonluk yaşamadığı, %41,8'inin 4-7 kez, %15,9'unun 4-7 kez, %6,4'ünün 8-10 kez, %5,5'inin 11 kez ve üzeri şampiyonluk yaşadığı görülmektedir.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Spor İçin Liderlik Ölçeği Verilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Alt boyut</b>	<b>N</b>	<b>Puan aralığı</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>
<b>Eğitim ve Öğretim</b>	220	1-5	4,47	0,40
<b>Demokratik Davranış</b>	220	1-5	3,75	0,76
<b>Otoriter Davranış</b>	220	1-5	3,14	1,00
<b>Sosyal Destek</b>	220	1-5	4,10	0,63
<b>Olumlu Geri Bildirim</b>	220	1-5	4,28	0,56

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin spor için liderlik ölçeğine ilişkin eğitim ve öğretim, ile pozitif geri bildirim düzeylerinin yüksek olduğu, demokratik davranış ile sosyal destek düzeylerinin orta seviyenin üzerinde olduğu, otoriter davranış düzeylerinin ise orta seviyede olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Spor İçin Liderlik Ölçeği Verilerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması**

<b>Alt boyut</b>	<b>Yaş grubu</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Eğitim ve Öğretim</b>	20-30 yaş	39	4,49	0,37	,297	,827
	31-40 yaş	63	4,50	0,38		
	41-50 yaş	72	4,44	0,38		
	51 yaş ve üstü	46	4,45	0,48		
<b>Demokratik Davranış</b>	20-30 yaş	39	3,98	0,63	1,837	,141
	31-40 yaş	63	3,78	0,76		
	41-50 yaş	72	3,65	0,76		
	51 yaş ve üstü	46	3,68	0,83		
<b>Otoriter Davranış</b>	20-30 yaş	39	3,14	1,06	,045	,987
	31-40 yaş	63	3,12	1,15		
	41-50 yaş	72	3,13	0,82		
	51 yaş ve üstü	46	3,19	1,03		
<b>Sosyal Destek</b>	20-30 yaş	39	4,06	0,67	1,364	,255
	31-40 yaş	63	4,24	0,52		
	41-50 yaş	72	4,06	0,64		
	51 yaş ve üstü	46	4,02	0,70		
<b>Olumlu Geri Bildirim</b>	20-30 yaş	39	4,28	0,44	,189	,904
	31-40 yaş	63	4,31	0,65		
	41-50 yaş	72	4,24	0,56		
	51 yaş ve üstü	46	4,27	0,54		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin yaş gruplarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin uygulanan OneWay ANOVA analizi sonuçlarına göre antrenörlerin eğitim ve öğretim, demokratik davranış, otoriter davranış, sosyal destek ve pozitif geri bildirim düzeylerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç ve yorumlara göre  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılan Spor İçin Liderlik Ölçeği Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması**

Alt boyut	Medeni durum	N	X	SS	t	p
Eğitim ve Öğretim	Evli	156	4,47	0,39	,223	,823
	Bekar	64	4,46	0,42		
Demokratik Davranış	Evli	156	3,72	0,78	-,945	,346
	Bekar	64	3,83	0,71		
Otoriter Davranış	Evli	156	3,18	0,98	,718	,473
	Bekar	64	3,07	1,05		
Sosyal Destek	Evli	156	4,13	0,60	1,151	,251
	Bekar	64	4,03	0,69		
Olumlu Geri Bildirim	Evli	156	4,30	0,57	,873	,384
	Bekar	64	4,23	0,54		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin medeni durumlarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin uygulanan Independent Samples T-Test analizi sonuçlarına göre antrenörlerin eğitim ve öğretim, demokratik davranış, otoriter davranış, sosyal destek ve pozitif geri bildirim düzeylerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sonuç ve yorumlara göre H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Spor İçin Liderlik Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması**

Alt boyut	Eğitim durumu	N	X	SS	F	p	Gruplar arası fark
<b>Eğitim ve Öğretim</b>	İlköğretim	9	4,37	0,68	1,058	,378	-
	Lise	64	4,48	0,37			
	Ön lisans	16	4,39	0,44			
	Lisans	108	4,45	0,40			
	Lisansüstü	23	4,61	0,27			
<b>Demokratik Davranış</b>	İlköğretim	9	3,86	0,70	,563	,690	-
	Lise	64	3,81	0,76			
	Ön lisans	16	3,51	0,76			
	Lisans	108	3,74	0,77			
	Lisansüstü	23	3,77	0,75			
<b>Otoriter Davranış</b>	İlköğretim	9	3,56	0,81	1,690	,153	-
	Lise	64	3,29	0,91			
	Ön lisans	16	3,01	0,80			
	Lisans	108	3,00	1,05			
	Lisansüstü	23	3,37	1,12			
<b>Sosyal Destek</b>	İlköğretim	9	4,10	0,79	2,572	,039	2>3, 3<5
	Lise	64	4,20	0,52			
	Ön lisans	16	3,72	0,68			
	Lisans	108	4,06	0,68			
	Lisansüstü	23	4,30	0,42			
<b>Olumlu Geri Bildirim</b>	İlköğretim	9	4,33	0,54	,847	,497	-
	Lise	64	4,23	0,58			
	Ön lisans	16	4,24	0,41			
	Lisans	108	4,26	0,56			
	Lisansüstü	23	4,47	0,58			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin eğitim durumlarına göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin uygulanan OneWay ANOVA analizi sonuçlarına göre antrenörlerin eğitim ve öğretim, demokratik davranış, otoriter davranış ve pozitif geri bildirim düzeylerinin Eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ), Sosyal destek düzeyleri ise eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Eğitim durumlarına göre sosyal destek davranışlarındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun incelenmesi amacıyla uygulanan post hocTukey testi sonuçlarına

göre lise mezunu ve lisansüstü mezunu olan antrenörlerin sosyal destek davranış düzeylerinin ön lisans mezunu olan antrenörlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Sonuç ve yorumlara göre  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılan Spor İçin Liderlik Ölçeği Puanlarının Futbol Oynadığı Dönemdeki Kategorisine Göre Karşılaştırılması**

Alt boyut	Kategori	N	X	SS	t	p
<b>Eğitim ve Öğretim</b>	Amatör	165	4,43	0,42	-2,492	,013
	Profesyonel	55	4,58	0,31		
<b>Demokratik Davranış</b>	Amatör	165	3,73	0,76	-,850	,396
	Profesyonel	55	3,83	0,75		
<b>Otoriter Davranış</b>	Amatör	165	3,12	1,01	-,722	,471
	Profesyonel	55	3,23	0,97		
<b>Sosyal Destek</b>	Amatör	165	4,06	0,64	-1,727	,086
	Profesyonel	55	4,23	0,59		
<b>Olumlu Geri Bildirim</b>	Amatör	165	4,26	0,56	-,724	,470
	Profesyonel	55	4,32	0,57		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin futbol oynadığı dönemdeki kategorilerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin uygulanan Independent Samples T-Test analizi sonuçlarına göre antrenörlerin demokratik davranış, otoriter davranış, sosyal destek ve pozitif geri bildirim düzeylerinin futbol oynadığı dönemdeki kategorilerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ( $p>0,05$ ), eğitim ve öğretim davranış düzeylerinin ise futbol oynadığı dönemdeki kategorilerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Futbol oynadığı dönemde profesyonel olarak futbol oynamış olan antrenörlerin eğitim ve öğretim davranış düzeylerinin amatör olarak futbol oynamış olan antrenörlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Sonuç ve yorumlara göre  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Spor İçin Liderlik Ölçeği Puanlarının Antrenörlük Lisansı/Diplomasını Aldığı Kuruma Göre Karşılaştırılması**

Alt boyut	Kurum	N	X	SS	t	p
<b>Eğitim ve Öğretim</b>	TFF Kursu	182	4,47	0,41	-,156	,876
	BESYO	38	4,48	0,35		
<b>Demokratik Davranış</b>	TFF Kursu	182	3,77	0,76	,990	,323
	BESYO	38	3,64	0,75		
<b>Otoriter Davranış</b>	TFF Kursu	182	3,16	1,02	,408	,684
	BESYO	38	3,08	0,92		
<b>Sosyal Destek</b>	TFF Kursu	182	4,10	0,65	-,091	,928
	BESYO	38	4,11	0,50		
<b>Olumlu Geri Bildirim</b>	TFF Kursu	182	4,27	0,57	-,286	,775
	BESYO	38	4,30	0,49		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük lisansını/diplomasını aldıkları kurumlara göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin uygulanan Independent Samples T-Test analizi sonuçlarına göre antrenörlerin eğitim ve öğretim, demokratik davranış, otoriter davranış, sosyal destek ve pozitif geri bildirim düzeylerinin antrenörlük lisansını/diplomasını aldıkları kurumlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı söylenebilir. ( $p>0,05$ ). Sonuç ve yorumlara göre  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 9. Araştırmaya Katılan Spor İçin Liderlik Ölçeği Puanlarının Antrenörlük Lisans Türüne Göre Karşılaştırılması**

Alt boyut	Lisans türü	N	X	SS	F	p	Gruplar arası fark
<b>Eğitim ve Öğretim</b>	UEFA Pro	6	4,42	0,34	1,516	,199	-
	UEFA A	19	4,67	0,35			
	UEFA B	23	4,51	0,34			
	TFF Grassroots C	163	4,44	0,41			
	TFF B Kaleci	9	4,50	0,43			
<b>Demokratik Davranış</b>	UEFA Pro	6	3,13	0,77	1,584	,180	-
	UEFA A	19	3,56	0,85			
	UEFA B	23	3,90	0,78			
	TFF Grassroots C	163	3,78	0,75			
	TFF B Kaleci	9	3,74	0,59			
<b>Otoriter Davranış</b>	UEFA Pro	6	3,37	0,92	,964	,428	-
	UEFA A	19	3,07	0,76			
	UEFA B	23	3,46	1,03			
	TFF Grassroots C	163	3,12	1,02			
	TFF B Kaleci	9	2,80	1,14			
<b>Sosyal Destek</b>	UEFA Pro	6	4,35	0,32	2,643	,035	1>5, 2>5, 3>5, 4>5
	UEFA A	19	4,22	0,57			
	UEFA B	23	4,18	0,59			
	TFF Grassroots C	163	4,10	0,63			
	TFF B Kaleci	9	3,50	0,75			
<b>Olumlu Geri Bildirim</b>	UEFA Pro	6	4,20	0,68	1,100	,358	-
	UEFA A	19	4,33	0,61			
	UEFA B	23	4,50	0,48			
	TFF Grassroots C	163	4,25	0,56			
	TFF B Kaleci	9	4,22	0,48			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük lisans türlerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin uygulanan OneWay ANOVA analizi

sonuçlarına göre antrenörlerin eğitim ve öğretim, demokratik davranış, otoriter davranış ve pozitif geri bildirim düzeylerinin antrenörlük lisans türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ( $p>0,05$ ), sosyal destek düzeylerinin ise antrenörlük lisans türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Antrenörlük lisans türlerine göre sosyal destek davranışlarındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun incelenmesi amacıyla uygulanan post hoc Tukey testi sonuçlarına göre UEFA Pro, UEFA A, UEFA B ve TFF Grassroots C lisansına sahip olan antrenörlerin sosyal destek davranış düzeylerinin TFF B Kaleci lisansına sahip olan antrenörlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Sonuç ve yorumlara göre  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 10. Araştırmaya Katılan Spor İçin Liderlik Ölçeği Puanlarının Antrenörlükteki Çalışma Süresi Göre Karşılaştırılması**

Alt boyut	Çalışma süresi	N	X	SS	F	p	Gruplar arası fark
<b>Eğitim ve Öğretim</b>	1-5 yıl	102	4,42	0,40	1,543	,204	-
	6-10 yıl	46	4,47	0,44			
	11-15 yıl	33	4,50	0,35			
	16 yıl ve üstü	39	4,57	0,36			
<b>Demokratik Davranış</b>	1-5 yıl	102	3,77	0,75	1,103	,349	-
	6-10 yıl	46	3,87	0,65			
	11-15 yıl	33	3,56	0,88			
	16 yıl ve üstü	39	3,73	0,77			
<b>Otoriter Davranış</b>	1-5 yıl	102	3,02	0,94	1,597	,191	-
	6-10 yıl	46	3,23	1,10			
	11-15 yıl	33	3,08	0,92			
	16 yıl ve üstü	39	3,41	1,08			
<b>Sosyal Destek</b>	1-5 yıl	102	4,07	0,63	2,831	,039	3<4
	6-10 yıl	46	4,08	0,66			
	11-15 yıl	33	3,95	0,74			
	16 yıl ve üstü	39	4,35	0,40			
<b>Olumlu Geri Bildirim</b>	1-5 yıl	102	4,22	0,58	1,249	,293	-
	6-10 yıl	46	4,38	0,51			
	11-15 yıl	33	4,21	0,61			
	16 yıl ve üstü	39	4,35	0,52			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlükteki çalışma süresine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin uygulanan OneWay ANOVA analizi

sonuçlarına göre antrenörlerin eğitim ve ğretim, demokratik davranış, otoriter davranış ve pozitif geri bildirim düzeylerinin antrenörlükteki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ( $p>0,05$ ), sosyal destek düzeylerinin ise antrenörlükteki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Antrenörlük alışma sürelerine göre sosyal destek davranışlarındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun incelenmesi amacıyla uygulanan post hocTukey testi sonuçlarına göre 16 yıl ve üstü süredir antrenörlük yapan antrenörlerin sosyal destek davranış düzeylerinin 11-15 yıldır antrenörlük yapan antrenörlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Sonuç ve yorumlara göre  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir.



**Tablo 11. Araştırmaya Katılan Spor İçin Liderlik Ölçeği Puanlarının Antrenörlük Hayatında Yaşadığı Şampiyonluk Sayısına Göre Karşılaştırılması**

Alt boyut	Şampiyonluk sayısı	N	X	SS	F	p	Gruplar arası fark
Eğitim ve Öğretim	Yok	67	4,38	0,40	2,659	,034	1<3, 1<4, 3>5, 4>5
	1-3 Kez	92	4,48	0,43			
	4-7 kez	35	4,58	0,28			
	8-10 kez	14	4,64	0,35			
	11 kez ve üzeri	12	4,32	0,40			
Demokratik Davranış	Yok	67	3,71	0,81	,957	,432	-
	1-3 Kez	92	3,82	0,72			
	4-7 kez	35	3,65	0,89			
	8-10 kez	14	3,93	0,60			
	11 kez ve üzeri	12	3,48	0,45			
Otoriter Davranış	Yok	67	3,13	0,96	,979	,420	-
	1-3 Kez	92	3,05	1,03			
	4-7 kez	35	3,44	1,03			
	8-10 kez	14	3,16	0,93			
	11 kez ve üzeri	12	3,10	0,98			
Sosyal Destek	Yok	67	4,09	0,64	1,019	,399	-
	1-3 Kez	92	4,04	0,70			
	4-7 kez	35	4,25	0,47			
	8-10 kez	14	4,27	0,43			
	11 kez ve üzeri	12	4,02	0,51			
Olumlu Geri Bildirim	Yok	67	4,20	0,63	,590	,670	-
	1-3 Kez	92	4,28	0,57			
	4-7 kez	35	4,35	0,44			
	8-10 kez	14	4,37	0,50			
	11 kez ve üzeri	12	4,30	0,46			

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük hayatlarındaki şampiyonluk sayısına göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin uygulanan OneWay ANOVA analizi sonuçlarına göre antrenörlerin demokratik davranış, otoriter davranış, sosyal destek ve pozitif geri bildirim düzeylerinin antrenörlük hayatındaki şampiyonluk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ( $p>0,05$ ), eğitim ve öğretim davranış düzeylerinin ise antrenörlük hayatındaki şampiyonluk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Antrenörlük hayatındaki şampiyonluk sayısına göre eğitim ve öğretim davranışlarındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun incelenmesi amacıyla uygulanan post hocTukey testi sonuçlarına göre antrenörlük hayatında 4-7 kez ve 8-10 kez şampiyonluk yaşayan antrenörlerin eğitim ve öğretim davranış düzeylerinin

hiç şampiyonluk yaşamayan veya 11 kez ve üzeri şampiyonluk yaşayan antrenörlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Sonuç ve yorumlara göre  $H_8$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 12. Araştırmaya Katılan Spor İçin Liderlik Ölçeği Puanlarının Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

		Eğitim ve öğretim	Demokratik davranış	Otoriter davranış	Sosyal destek	Olumlu geri bildirim
<b>Eğitim ve Öğretim</b>	r	-				
	p					
<b>Demokratik Davranış</b>	r	,428	-			
	p	,000				
<b>Otoriter Davranış</b>	r	,112	,178	-		
	p	,097	,008			
<b>Sosyal Destek</b>	r	,528	,380	,318	-	
	p	,000	,000	,000		
<b>Olumlu Geri Bildirim</b>	r	,389	,320	,144	,382	-
	p	,000	,000	,033	,000	

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan antrenörlerin liderlik düzeylerinin arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla uygulanan Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre antrenörlerin eğitim ve öğretim, demokratik davranış, otoriter davranış, sosyal destek ve pozitif geri bildirim düzeylerinin arasında pozitif düşük ve orta düzey arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Eğitim ve öğretim davranış düzeyi ile demokratik davranış arasında ( $r=,428$ ;  $p<0,05$ ) ve sosyal destek davranış arasında ( $r=,528$ ;  $p<0,05$ ) pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu eğitim ve öğretim davranış düzeyi ile pozitif geri bildirim davranışı arasında ( $r=,389$ ;  $p<0,05$ ) pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı ilişki olduğu eğitim ve öğretim davranış düzeyi ile otoriter davranış arasında ( $r=,112$ ;  $p>0,05$ ) ise anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir.

Demokratik davranış düzeyi ile sosyal destek davranışı arasında ( $r=,380$ ;  $p<0,05$ ), pozitif geri bildirim arasında ( $r=,320$ ;  $p<0,05$ ) pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı ilişki olduğu demokratik davranış düzeyi ile otoriter davranış arasında ( $r=,178$ ;  $p<0,05$ ) pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Otoriter davranış düzeyi ile sosyal destek davranışı arasında ( $r=,318$ ;  $p<0,05$ ) pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı ilişki olduğu, otoriter davranış düzeyi ile pozitif geri bildirim arasında ( $r=,144$ ;  $p<0,05$ ) pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Sosyal destek davranış düzeyi ile pozitif geri bildirim düzeyi arasında ( $r=,382$ ;  $p<0,05$ ) pozitif ve orta düzeyin altında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.



## SONUÇ

Futbol takımlarının başarı hedefleri, farklı liderlik tarzlarına sahip olan futbol antrenörlerinin kulüp yöneticilerini titizlikle antrenör seçimi yapmaya yönlendirmektedir. Kulüp yöneticileri için, takımlarının başarılı olmasını sağlayacak bir antrenör bulmak önemlidir. Çünkü futbol kulüpleri sürekli başarıyı amaçlamaktadır. Antrenörlerin daha etkili ve faydalı bir şekilde çalışabilmesi için kulüpler tarafından belirli kurallar oluşturulmakta ve takımdaki sporcuların bu kurallara uymaları beklenmektedir. Ancak, bazı durumlarda bu kurallar, bazı sporcuların özelliklerine ve ruh hallerine uymamaktadır ve bu durum olumsuzluklara yol açabilmektedir. Antrenörlerin, kulüpten aldıkları yetkileri ve liderlik niteliklerini kullanarak bu olumsuzlukları gidermeleri beklenmektedir. Dolayısıyla, takımlarda otoriteyi sağlamak, olumsuz durumları ortadan kaldırmak ve başarıya ulaşmak için antrenörlerin liderlik özelliklerine ihtiyaç vardır. Bu konular, antrenörlerin liderlik tarzlarıyla yakından ilişkilidir. Futbol takımının başarısında, sporcuların performanslarının yanı sıra antrenörlerin liderlik tarzlarının ve sporculara olan yaklaşımlarının doğrudan bir etkisi olduğu söylenebilir.

Futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, yerli ve yabancı yazında birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara baktığımızda, futbol antrenörlerinin liderlik özellikleriyle ilgili çeşitli bulgular ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların bazılarında elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Körük (2003), amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tiplerinin ve kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesi adlı çalışmada antrenörlerin çoğunlukla demokratik bir yaklaşıma dayalı durumsal liderlik davranış tipi sergilemektedirler sonucuna ulaşmıştır. Ramsay (2003), olumlu futbol antrenörü olmanın anahtarı isimli çalışmasının sonucunda antrenörlerin her bir sporcunun yaşadığı sorun ve problemlerle yakından ilgilenmesi gerektiğini ve onlara bir doktor gibi davranması gerektiğini belirtmiştir. Casey (2004), kazanan antrenör olmak için yapılması gerekenleri belirlemek için bir çalışma yapmış ve bu çalışmada sonuçlara göre, başarılı futbol antrenörlerinin en temel ve önemli özelliklerinin yaratıcılık, motivasyon ve bilgi olduğunu tespit etmiştir. Bayrak ve Çelik (2005), yaptıkları çalışmada Eskişehir ili

içerisindeki futbol antrenörlerinin liderlik özellikleri ile eğitim seviyelerini karşılaştırmış ve çalışmanın sonucunda antrenörlerin karizmatik liderlik özelliğine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Çeyiz (2007), yapmış olduğu Adana ilindeki futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi çalışmasının sonucunda Adana ilindeki futbol antrenörlerinin orta düzeyde otokratik tarza sahip olduklarını tespit etmiştir. Güven (2016), Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarını belirlenmesi adlı çalışmasında, antrenörlerin daha çok demokratik liderlik ve vizyoner liderlik tarzlarına sahip olduğunu ifade etmektedir. Özalp (2019), Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi Balıkesir ili örneği adlı araştırmasının bulgularına göre, liderlik puanlarına göre yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar tespit edilirken, eğitim düzeyi, futbol oynama seviyesi, geçmişte futbol oynama deneyimi, antrenörlük lisansının/diplomasının alındığı yer, lisans türü ve çalışma yılı değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu araştırmaların bazıları, kendi çalışmamızla benzer sonuçlar ortaya koysa da, diğer çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı gözlenmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının farklılık gösterdiği ve bu farklılıkların çevrenin koşulları, kültürel yapısı, gelişmişlik seviyesi gibi birçok faktörden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin cinsiyetlerine baktığımızda, 218 erkek ve 2 kadın antrenörden oluşmaktadır. Oransal olarak baktığımızda, %0,9'unun kadın, %99,1'inin erkek antrenörlerden oluştuğu, yaşlarına oransal olarak baktığımızda, %17,7'sinin 20-30 yaş, %28,6'sının 31-40 yaş, %32,7'sinin 41-50 yaş, %20,9'unun 51 yaş ve üstünde olduğu, Medeni durumları oranının, %70,9'unun evli, %29,1'inin bekar olduğu, Eğitim seviyesi değerlendirildiğinde, %4,1'inin ilköğretim mezunu, %29,1'inin lise mezunu, %7,3'ünün ön lisans mezunu, %49,1'inin lisans mezunu, %10,5'inin lisansüstü eğitim mezunu olduğu, Futbol oynama durumlarının oranları incelendiğinde, katılımcıların tamamının antrenörlük öncesi dönemde futbol oynadığı, %75'inin amatör olarak, %25'inin ise profesyonel olarak futbol oynadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan antrenörlerin %82,7'inin antrenörlük lisansını/diplomasını TFF kursundan aldığı, %17,3'ünün ise Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu mezuniyeti ile aldığı görülmektedir. Antrenörlerin lisans türleri incelendiğinde, %2,7'sinin UEFA Pro, %8,6'sının UEFA A, %10,5'inin UEFA B, %74,1'inin TFF Grassroots C, %4,1'inin

TFF B Kaleci lisansına sahip olduğu gör÷lmektedir. Araştırmaya katılan antren÷rlerin çalışma yıllarına baktığımızda, %46,4'ü 1-5 yıldır, %20,9'u 6-10 yıldır, %15'i 11-15 yıldır, %17,7'sinin 16 yıl ve üstü süredir antren÷rlük yaptığı, antren÷rlük hayatında %30,5'inin hiç şampiyonluk yaşamadığı, %41,8'inin 4-7 kez, %15,9'unun 4-7 kez, %6,4'ünün 8-10 kez, %5,5'inin 11 kez ve üzeri şampiyonluk yaşadığı gör÷lmektedir.

TÜFAD İstanbul Şubesine Üye futbol antren÷rlerinin liderlik tarzlarını antren÷rlerin bireysel görüşlerine başvurarak belirlemeye çalıştığımız araştırmamızda, antren÷rlerin liderlik tarzlarını belirlemek için Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen Spor İçin Liderlik Ölçeği (Leadership for Sport Scale - LSS) kullanılmıştır. Ölçek Antrenman ve Eğitim Boyutu, Demokratik Davranış Boyutu, Otokratik Davranış Boyutu, Sosyal Destek Boyutu ve Olumlu Geri Bildirim Boyutu olmak üzere 5 boyut ve 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarıyla ilgili şunlar söylenebilir:

***Antrenman ve Eğitim Boyutu:*** Antren÷rün önemli görevlerinden biri, sporcuların veya takımın performans seviyesini artırmaktır. Bu doğrultuda, antren÷rün gerekli yetenekleri nasıl kazandıracığına dair talimatlar vermesi ve belirli teknikleri öğretmesi beklenir. Ayrıca, antren÷r takımın ve takım üyelerinin faaliyetlerini koordine eder. , astlarının potansiyelini ortaya çıkarmak için ilham verici bir etki yaratır. Onların liderliği, çalışanları içsel olarak motive eder ve onlara bir amaca yönelik bağlılık duygusu aşılar. Ayrıca, astların zihinsel yeteneklerini geliştirmek için teşvik edici bir ortam sağlarlar. Antrenman ve eğitim boyutu, bu özellikleriyle "Dönüştürücü Liderlik" kavramıyla ilişkilendirilebilir.

***Demokratik Davranış Boyutu:*** Bu boyut, antren÷rün sporcuları karar süreçlerine dahil etme eğilimini yansıtmaktadır. Bu kararlar, grup hedeflerinin belirlenmesi veya bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği konusunda yollarla ilişkilendirilebilir. Demokratik davranış boyutuyla, bu özellikler "Demokratik Liderlik" kavramıyla uyumlu olabilir.

***Otokratik Davranış Boyutu:*** Otokratik davranış boyutu, antren÷rün sporcu ya da takım üyelerini yönetimden ve karar alma sürecinden uzaklaştırarak kendi otoritesini benimsetmeye odaklanmasını ifade eder. Bu tür durumlarda antren÷r, sporcuların kararlara sıkı bir şekilde uymasını bekler. Otokratik davranış boyutu, bu özellikleriyle "Otoriter Liderlik" ile ilişkilendirilebilir.

**Sosyal Destek Boyutu:** Sosyal destek boyutu sporcuların memnuniyetini sağlayabilecek kişiler arası ilişkilere ve kişisel ihtiyaçlara dayanmaktadır. Antrenörün davranışları doğrudan bu ihtiyaçları karşılayabilir ve sporcuların karşılıklı memnuniyet sağlayabileceği bir ortam yaratabilir. Sosyal destek boyutu, bu özellikleriyle "Vizyoner Liderlik" kavramıyla ilişkilendirilebilir.

**Olumlu Geri Bildirim Boyutu:** Bir sporcu veya bir takım, yüksek performans sergilediği müsabakalarda dahi kaybetme olasılığıyla karşılaşabilir. Ancak, sporcuların motivasyon seviyelerini korumak için antrenörlerinin geri bildirimleri son derece önemlidir. Olumlu geri bildirimler, motivasyonu artırmada büyük bir rol oynamaktadır ve sporcuların performanslarını sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Olumlu geri bildirim boyutu bu özellikleriyle "Otantik Liderlik" ile ilişkilendirilebilmektedir.

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan antrenörlerin spor için liderlik ölçeğine ilişkin sorulara verdikleri cevaplara göre, en yüksek ortalamaların eğitim ve öğretim, yani Antrenman ve Eğitim boyutu (4,47) ile Pozitif (Olumlu) geri bildirim (4,28) düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir ve dolayısı ile bu boyutlara daha olumlu oranda yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışmaya katılan antrenörlerin otokratik davranış boyutuna (3,14) verdikleri yanıtların diğer 4 boyuta oranla en düşük seviyede olduğu göze çarpmaktadır.

Yukarıdaki bu bilgilerden yola çıkarak çalışmaya katılan antrenörlerin Dönüştürücü ve Otantik Liderlik tarzlarına sahip oldukları söylenebilir.

Bu çalışma, futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Gelecekte, farklı bölgelerde veya kategorilerde yapılan çalışmalarda futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi için bu yöntemin kullanılması literatüre katkı sağlayabilir.

Araştırma süresince yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda, araştırmanın bulgularına dayanarak çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- ✓ Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları ile TFF kursları gibi futbol antrenörlerinin eğitim aldığı kurumlar, liderlik konusundaki dersleri artırmalı veya hali hazırda müfredat içerisinde yer alan derslerin içeriğini zenginleştirmelidir.
- ✓ Futbol antrenörlük belgesi, birkaç haftalık kurslarla elde edilebilen süreç yerine zamana yayılan daha uzun bir eğitim sonucunda verilmelidir.
- ✓ Antrenörlerin gelişimi için daha sık gelişim seminerleri düzenlenmelidir.
- ✓ Antrenörlere futbol ve branş eğitimi dışında zengin içeriğe sahip psikoloji ve rehberlik dersleri de verilmelidir.
- ✓ Antrenörlerin liderlik tarzlarının incelendiği çalışmalarda, antrenörlerin kişilik özelliklerine de dikkat edilmelidir.
- ✓ Antrenörlerin vizyon ve misyon sahibi bireyler olmaları için teşvik edilmelidir.
- ✓ Futbol antrenörleri ile diğer takım sporları antrenörlerinin liderlik tarzlarını karşılaştırmak amacıyla çalışmalar yapılmalıdır.
- ✓ Bu çalışma, futbol antrenörleri arasında geniş kapsamlı sonuçlara ulaşmak amacıyla ülke genelinde uygulanabilir.

## KAYNAKLAR

- Alptekin, M. (1968). *Kültür ve liderlik*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Ofset Grubu.
- Atlioğlu, Y. ve Şahin, A. (2002). Liderlik anlayışımı. *Milli Eğitim Dergisi*, 155, 36.
- Balçık, B. (2004). *İşletme yönetimi*. Ankara: Atlas Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başer, E. (1996). *Futbolda psikoloji ve başarı*. Ankara: Bağırğan Yayınevi.
- Başer, E. (1998). Futbolda Psikoloji ve Başarı. *Sporsal Kuram Dizisi 4*, 13-92.
- Bitik, E. (2021). *Yüzme antrenörlerinin liderlik davranışlarının incelenmesi: İstanbul ili örneği*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Casey, G. (2004). What it takes to become a winning coach. *Coach and Athletic Director*, 74(1), 36-38.
- Cengiz, R. (2004). *Futbol antrenörlerinin saldırganlık türleri ve şiddet olaylarına bakış açıları*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Chelladurai, P.&Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2(1), 34-45.
- Çalışkan, G.ve Göral, M. (2015). *Antrenörün liderliği*. Ankara: Nobel Yayın.
- Çelik, V. O. (2005). *Amatör futbol antrenörlerinin liderlik özellikleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çeyiz, S.(2007). *Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.

- Dinçer Ö. ve Fidan Y. (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, O. (2004). *Spor psikolojisi ders kitabı*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İ.Ü. Yayınları.
- Eren E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Eren E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve kültürel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergun T. (1991). *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Fişek, K. (1998). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yaymevi.
- Gümüş A. (2021). *Liderlik güncel perspektifler*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Güney, S. (2021). *Dünden bugüne liderlik*. Ankara: Nobel Yayın.
- Gürbüz, M. (1992). *İşletme yönetimi*. Mersin: Mersin Üniversitesi Yayınları.
- Güven E. (2016). *İğdir, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ağrı.

- Ilies, R., Morgenson, F.P. & Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well being: understanding leader follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- İkizler, C. (2000). *Sporda sosyal bilimler*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- İmamoğlu, A.F., Koçak M. ve Sunay, H. (1996). Türkiye ve bazı avrupa ülkelerinde (Almanya, İngiltere ve İskoçya) futbol antrenör yetiştirme programlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(4), 75-84.
- İnal, N. (2006). *Futbolda eğitim öğretim*. Ankara: Nobel Yayın.
- Karaküçük, S. (1997). *Rekreasyon, boş zamanları değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kasap, H. (1991). *Spor metodik ve didaktiği*. İstanbul: TFF Yayınları.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler liderliğe giden yollar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi karizmatik liderlik yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18, 2.
- Koç, S. (1994). *Spor psikolojisine giriş*. İzmir: Saray Kitapevleri.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Konter, E. (1996). *Bir lider olarak antrenör*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Köksal, F. (2008). *Antrenörlerin liderlik tarzları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.
- Körük E. (2003). *Amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tipleri ve kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Köymen, M.A. (1976). *Tuğrul Bey ve zamanı*. İstanbul: Kültür Bakanlığı Eserleri.
- Krech, D., Crutchfield, D. & Ballanchey, A. (1983). *Cemiyet içinde fert*. İstanbul: MEB Yayınları.

- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Illinois: Human Kinetics Publishers.
- Martens, R. (1998). *Başarılı antrenörlük*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mütercimler, E. (2006). *Geleceği yönetmek*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Özalp, A. (2019). *Futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi: Balıkesir il örneği*. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Özsarı, A. (2010). *Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespiti*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.
- Paksoy, M. ve Ordun, G. (2000). Leadership in sport management. *Turkish Austrian Management Seminar*.
- Pekdemir, İ.M. (1992). *İşletmelerde kalite yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ramsay, G. (2003). Learning from mistakes. *Coach and Athletic Director*, 73(3), 60-61.
- Robbins, S.&Judge, T. (2012). *Organizational behavior*. Ankara: Nobel Yayın.
- Robbins, S. &Judge, T. (2015). *Organizational behavior*. Ankara: Nobel Yayın.
- Robbins, S.&Judge, T. (2020). *Essentials of organizational behavior*. Ankara: Nobel Yayın.
- Serin, K. (2016). *Boks antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Sevim, Y. (2006). *Antrenör eğitim ilkeleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sunay, H. (1998). Spor eğitimi altyapısında beden eğitimi öğretmeni ve antrenörün önemi. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 43-50.
- Şahin M. (2004). *Beden eğitimi ve sporda temel kavramlar sözlüğü*. Ankara: Nobel Yayın.
- Şimşek M.Akegemci,T.&Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Şişman M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tatar, G. (2009). *Futbolda takım birlikteliği ve liderin takım birlikteliği üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Tıgılı, N. (2021). Dönüştürücü ve işlemci liderlik. (A. Gümüş, Ed.). *Liderlik güncel perspektifler*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tiryaki, S. ve Toros, Z. (2001). Spor için liderlik ölçeği, koçun kendi lider davranışını algılaması formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İzmir II. Uluslararası Spor Psikolojisi Sempozyumu*, 11-12 Ekim.
- Tiryaki, S. (2000). *Spor psikolojisi*. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi.
- Toros, T. (2010). Turnuva öncesi ve turnuva sonrası basketbolcuların algıladıkları antrenörlük davranışı, görev-ego yönelimli hedefleri, takım sargınlığı, ustalık-performans iklimi ve kolektif yeterlik arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1118-1142.
- Toros, T. ve Duvan, A. (2011). The relationship between perceived coaching behaviours, collective efficacy and goal orientation among fencer players in Turkey. *Nigde University Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 5(1), 33-41.
- Türkiye Futbol Federasyonu (2023). <https://www.tff.org/default.aspx?pageID=1121>. Erişim Tarihi: 3 Mart 2023.
- Türksoy, A. (2010). *Futbolda liderlik ve antrenörlük*. Ankara: Nobel Yayın.
- Türksoy, A. ve Şarkıcı, T. (2003). 12-14 Yaş futbolcuların antrenörlerinden algıladıkları ve tercih ettikleri lider davranışları ile ilgili sporcu tatmini. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11, 200-203.
- Urartu Ü. (1994). *Futbol: Teknik, taktik, kondisyon*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Yılmaz, İ. (2008). *Sporcu algıları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yukl, G A. (1981). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-HallInt. Edit.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. Ankara: Nobel Yayın.



## EK 1. BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi **Serdar BATUN** tarafından yürütülen “**Futbol Antrenörlerinin Liderlik Stillерinin Belirlenmesi ( İstanbul İli Örneği )**” konu başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı TÜFAD İstanbul Şube Başkanlığına bağlı futbol antrenörlerinin liderlik stillerinin belirlemektir. Araştırmamızda **Kişisel Bilgi Formu ve 40 Soruluk Spor İçin Liderlik Ölçeği** kullanılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı;

**KABUL EDİYORUM**

**KABUL ETMİYORUM**

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

#### 1- Cinsiyetiniz?

Erkek  Kadın

#### 2- Yaşınız?

20-30 yaş  31-40 yaş  41-50 yaş  51 ve üstü

#### 3- Medeni durumunuz?

Evli  Bekar

#### 4- Eğitim durumunuz?

İlkokul  Ortaokul  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü

#### 5- Antrenörlüğe başlamadan önce faal olarak futbol oynadınız mı?

Evet oynadım.  Hayır oynamadım.

#### 6- Futbol oynadığınız kategori?

Amatör  Profesyonel

**7- Antrenörlük Lisansını/Diplomasını aldığınız kurum ?**

- Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  TFF Kursu  Yurtdışı Kursu

**8- Antrenörlük lisansınızın türü ?**

- TFF Grassroots C  TFF B Kaleci  TFF A Kaleci  UEFA B  UEFA A  UEFA Elit A  UEFA PRO

**9- Antrenörlükte çalışma süreniz ?**

- 1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üstü

**10- Antrenörlük hayatınızda yaşadığınız şampiyonluk sayısı ?**

- 1-3 Kez  4-7 Kez  8 -10 Kez  11 Kez ve üstü  Şampiyonluk yaşamadım



## EK 2. SPOR İÇİN LİDERLİK ÖLÇEĞİ

SPOR İÇİN LİDERLİK ÖLÇEĞİ						
<p><b>YÖNERGE:</b> Aşağıdaki ifadelerden her biri, bir Antrenör olarak sergileyeceğiniz belirli bir davranışı tanımlamaktadır. Her bir ifade için 5 seçenek bulunmaktadır.</p> <p><b>1= Hiçbir zaman 2= Nadiren 3= Ara sıra 4= Sıklıkla 5= Her zaman</b></p> <p>Lütfen tercihinizi uygun boşluğa “X” işareti koyarak belirtiniz. Hiçbirinden 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.</p>						
ANTRENÖRLÜK YAPARKEN :		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sıklıkla	Her Zaman
1	Sporcularımın kapasiteleri ölçüsünde çalıştıklarını görmek isterim.					
2	Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcuma açıklarım.					
3	Sporcularımın hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösteririm.					
4	Takımdaki işlevimin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlarım.					
5	Yaptığımız sporun becerilerini her sporcuma bireysel olarak öğretirim.					
6	Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp ona göre plan yaparım.					
7	Her sporcuma neyin yapılıp, neyin yapılmaması gerektiğini açıklarım.					
8	Her sporcumun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmesi beklerim.					
9	Her sporcumun güçlü ve zayıf yönlerini dile getiririm.					

10	Her sporcuma her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim veririm.					
11	Sporcularımın çabalarının birbiriyle bağlantılı olduğu konusuna önem veririm.					
12	Her bir sporcumun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklarım.					
13	Sporcularımdan ne beklediğimi ayrıntılı olarak belirtirim.					
14	Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularımın fikrini sorarım.					
15	Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını alırım.					
16	Karar verirken sporcularımın görüşlerini alırım.					
17	Sporcularımı antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik ederim.					
18	Sporcularımın kendi hedeflerini belirlemesine izin veririm.					
19	Sporcularım hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin veririm.					
20	Koçlukla ilgili önemli konularda sporcularımın fikrini alırım.					
21	Sporcularımın kendi kapasitelerinin el verdiği ölçüde çalışmalarına izin veririm.					
22	Sporcularımın bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin veririm.					
23	Planlarımı nispeten sporcularımdan bağımsız olarak yaparım.					
24	Davranışlarımla ilgili olarak sporcularıma açıklamalarda bulunmam.					

25	Karar verdiğim konular hakkında yeniden tartışmam.					
26	Sporcularımla mesafeli olurum.					
27	Soru sorma isteğini engelleyecek yetkinlikte konuşurum.					
28	Sporcularımın kişisel problemlerine yardımcı olurum.					
29	Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olurum.					
30	Sporcularımın kişisel açıdan her yönüyle iyi olmalarını isterim.					
31	Sporcularıma kişisel yardımlarda bulunurum.					
32	Sporcularıma karşı beslediğim duygularımı ifade ederim.					
33	Sporcularımı, bana güvenmeleri yönünde teşvik ederim.					
34	Sporcularımla yakın ve resmi olmayan ilişkiler konusunda onlar cesaretlendiririm.					
35	Sporcularımı evime davet ederim.					
36	Bir sporcumu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde överim.					
37	Sporcum iyi bir iş başardığında bunu kendisine söylerim.					
38	İyi performansından dolayı sporcumun ödüllendirilmesine özen gösteririm.					
39	Bir sporcum iyi performans gösterdiğinde takdir ederim.					
40	Yerinde ve zamanında sporcuma hak ettiği övgüyü gösteririm.					

## ETİK KURUL KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.06.2023-7809

T.C.  
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
ETİK KURULU KARAR SURETİ

**Toplantı Tarihi** : 12.06.2023  
**Toplantının Yeri**: Nişantaşı Üniversitesi Toplantı Odası  
**Toplantı Sayı** : 2023/23  
**Toplantı Saati** : 14:00

**Gündem:**

**Gündem1.** Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Spor Yöneticiliği program öğrencisi Serdar Batun'un yardımcı araştırmacı ve sorumlu araştırmacı olarak Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Mete Yazıcı'nın bulunduğu "Futbol Antrenörlerinin Liderlik Stillerinin Belirlenmesi (İstanbul İli Örneği)" adlı çalışmasının görüşülmesi.

**Kararlar:**

**Karar1.** Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Spor Yöneticiliği program öğrencisi Serdar Batun'un yardımcı araştırmacı ve sorumlu araştırmacı olarak Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Mete Yazıcı'nın bulunduğu "Futbol Antrenörlerinin Liderlik Stillerinin Belirlenmesi (İstanbul İli Örneği)" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Uğur YOZGAT  
Başkan