

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SÜPER LİG HENTBOL ANTRENÖRLERİNİN TERCİH
ETTİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
HENTBOLCULARIN SPORTMENLİK YÖNELİMLERİNİN
İNCELENMESİ**

Alper ÖZKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Prof. Dr. Yalçın KAYA

KONYA – 2021

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SÜPER LİG HENTBOL ANTRENÖRLERİNİN TERCİH
ETTİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
HENTBOLCULARIN SPORTMENLİK YÖNELİMLERİNİN
İNCELENMESİ**

Alper ÖZKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Prof. Dr. Yalçın KAYA

KONYA – 2021

ÖNSÖZ

Bu araştırmamın gerçekleşmesinde benden vaktini ve yardımını esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Yalçın KAYA' ya

Eğitim hayatım boyunca tecrübelerini benimle paylaşan ve her zaman desteğini hissettiğim abim olarak gördüğüm Dr. Öğr. Üyesi Metin ÖZLÜ' ye

Eğitim hayatım boyunca bana güvenen ve desteğini her zaman hissettiğim kıymetli hocalarım Öğr. Gör Namık KUL' a, Prof. Dr. Erkan Faruk ŞİRİN' e, Dr. Öğr. Üyesi Ferhat ÜSTÜN'e, Doç.Dr. Murat ERDOĞDU' ya, Doç. Dr. Erdal TAŞGIN' a ve Doç. Dr. Ekrem BOYALI' ya,

Bu çalışmanın gerçekleşmesin de çok büyük katkısı olan değerli hocam Arş. Gör. Nazlı Deniz ÖZ' e

Değerli vakitlerini ve enerjilerini her zaman benimle paylaşan kardeşlerim Mehmet EMRE ve Ali KABADAYI' ya

Benim her zaman en büyük destekçim olan aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Alper ÖZKAN

Konya 2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	v
SUMMARY	vi
1.GİRİŞ	1
1.1. Spor	2
1.1.1. Sporun Tarihçesi	3
1.1.2. Türkiye’de Sporun Tarihçesi	6
1.2. Bireysel Sporlar.....	7
1.3. Takım Sporları.....	7
1.4. Liderlik.....	8
1.4.1. Yönetici ve Lider Kavramları Arasındaki Farklılık	10
1.4.2. Liderlerin Güç Kaynakları	11
1.5. Liderlik Yaklaşımları	13
1.5.1. Özellikler Yaklaşımı	14
1.5.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	15
1.5.3. Ohio State Araştırmaları	16
1.5.4. Michigan Araştırmaları	18
1.5.5. Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı	19
1.5.6. Blake Ve Mouton’un Yönetim Biçimi Ölçeği	20
1.5.7. X ve Y Yaklaşımları	21
1.6. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı.....	22
1.6.1. Harvard Üniversitesi Araştırmaları	23
1.6.2. Garry Yukl’ un Liderlik Yaklaşımı.....	23
1.7. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	24
1.7.1. Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı	26
1.7.2. Amaç-Yol Yaklaşımı	28
1.7.3. Hersey Ve Blanc Hard’ın Yaklaşımları	29
1.7.4. Vroom-Yetton Liderlik Yaklaşımı.....	30
1.7.5. Reddin’in Etkililik Yaklaşımı	32
1.8. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	33

1.8.1. Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	34
1.8.2. Etkileşimci Liderlik	36
1.9. Liderlik Modelleri	37
1.9.1. Otokratik Lider.....	37
1.9.2. Demokratik Lider	38
1.9.3. Tam Serbesti Tanıyan Lider.....	38
1.9.4. Vizyoner Lider	39
1.9.5. Karizmatik Lider	39
1.9.6. Durumsal Lider	39
1.9.7. Etkileşimci Lider.....	40
1.9.8. Dönüştürücü Lider	40
1.10. Antrenör ve Liderlik	40
1.10.1. Liderlik Teorileri Işığında Etkili Antrenörlük	41
1.11. Sporda Çok Boyutlu Liderlik Modelleri	44
1.12. Sportmenlik Kavramı	45
1.12.1. Sportmenlik Dışı Tutum ve Davranışlar.....	47
1.12.2. Fair-Play (Adil Oyun)	50
1.12.3. Sporda Ahlâk ve Etik	56
2. GEREÇ VE YÖNTEM	60
2.1. Araştırmanın Modeli	60
2.2. Evren ve Örneklem.....	60
2.3. Verilerin Toplama Aracı	60
2.3.1. Spor İçin Liderlik Ölçeği- Tercih Edilen Lider Davranışı Formu:	60
2.3.2. Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği (MSOS)	61
2.4. Verilerin Analizi.....	62
3. BULGULAR	63
4. TARTIŞMA	74
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	79
6. KAYNAKÇA	81
7. EKLER.....	88
EK-A Kullanılan Veri Toplama Araçları	88
8. TURNİTİN RAPORU.....	90

ÖZET

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Süper Lig Hentbol Antrenörlerinin Tercih Ettikleri Liderlik Davranışları İle Hentbolcuların Sportmenlik Yönelimlerinin İncelenmesi

ALPER ÖZKAN
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ / KONYA-2021

Bu çalışmanın amacı erkekler hentbol süper liglerinde yer alan antrenörlerin tercih ettikleri liderlik davranışları ile hentbolcuların sportmenlik yönelimleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmada veri toplama aracı olarak Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen Güngörmüş ve arkadaşları (2008) tarafından Türkçe diline uyarlanan “Spor için Liderlik Ölçeği” ile Vallerand ve arkadaşlarının (1994) geliştirdiği ve Türkçe’ye uyarlaması Sezen-Balçıklı (2009) tarafından yapılan “Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği “ kullanılmıştır. Çalışmada verilerin analizinde kullanılacak yöntem karar vermede normallik analizine istinaden non-parametrik testler uygulanmıştır. İkili karşılaştırmalar için Mann Whitney u testi ve çoklu karşılaştırmalar için Kruskal Wallis h testi ile veriler çözümlenmiştir.

Çalışmanın sonucunda sporcuların algıladıkları liderlik tarzları ile sportmenlik davranışları arasında düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Demokratik ve destekleyici liderlik davranışının kurallara uyma ve bağlılık ile pozitif olduğu, otokratik liderlik davranışı ile ise negatif yönde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hentbol, Sportmenlik

SUMMARY

T.C.
SELCUK UNIVERSITY
HEALTH SCIENCES INSTITUTE

Examining the Preferred Leadership Behaviors of the Super League Handball Coaches and the Sportsmanship Orientations of the Handball Players

ALPER ÖZKAN

Department of Physical Education and Sports

MASTER THESIS / KONYA-2020

The aim of this study is to examine the relationship between the leadership behaviors preferred by the coaches in the men's handball super leagues and the sportsmanship orientation of the handball players. In the study, the “Leadership Scale for Sports” developed by Chelladurai and Saleh (1980) and adapted into Turkish by Güngörmüş et al. (2008) and Vallerand et al. (1994) and adapted into Turkish by Sezen-Balçıklı (2009). “Multidimensional Sportsmanship Orientation Scale” was used. In the study, non-parametric tests were applied based on normality analysis to decide the method to be used in the analysis of the data. Data were analyzed with the Mann Whitney U test for pairwise comparisons and the Kruskal Wallis h test for multiple comparisons.

As a result of the study, a low level of relationship was found between the leadership styles perceived by the athletes and their sportsmanship behaviors. It has been determined that democratic and supportive leadership behavior is positively correlated with obeying the rules and adherence, and negatively correlated with autocratic leadership behavior.

Keywords: Leadership, Handball, Sportsmanship

1. GİRİŞ

Elit sporda antrenör davranışının algılanışı sürdürülebilir başarıda ve sporcu davranışında birçok parametreye etkisi bakımından önem arz etmektedir. Antrenörün benimsediği liderlik tarzları branş, seviye, yaş gibi bir çok faktöre bağlı değişiklik göstermektedir. Bunun sebebi liderlik davranışını doğru algılamamasının bahsi geçen faktörlere bağlı değişim gösterebilme ihtimalidir. Çeşitli seviyelerde algılanan liderlik davranışlarının tespiti motivasyona, zihinsel dayanıklılığa ve davranışa etkilerinin incelenmesi ile optimal verim elde etmek daha da mümkün olacaktır.

Bir grup içinde yer alan antrenörlerin etkili liderlik becerisi sergilemeleri sporcuların fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmelerinde önemli rol oynamaktadır. Sportmenlik kavramının yaygın anlayışı genellikle spordaki sosyo-ahlaki ilişki hakkındaki normatif standartlarla ilgilidir. Sportmenlik, spor ruhuna uygun olarak nasıl davranılacağını ileri süren erdemli davranışsal eğilimleri anlatmaktadır.

Sporda etkinliği ve önemi gün geçtikçe artan sportmenlik kavramının birçok besleyici süreci söz konusudur. Spor ortamında empati düzeyinin artması ile sporcuların müsabaka öncesi, sırası ve sonrasında oluşabilecek negatif durumlar ile başa çıkma becerileri artacaktır. Bu da spor ortamında adil oyun (fair-play) düzeyini arttırır.

Çalışma kapsamında öngörülen hipotez ile antrenörün liderlik davranışı ile sporcunun sportmenlik düzeyi birbirini etkileyen değişkenler olarak değerlendirilmiştir. Süper lig düzeyinde hentbol sporcularında incelenen bu durum ve davranışlar ile optimal sportmenliğe yöneltecek liderlik davranışının tespiti amaçlanmaktadır.

1.1. Spor

Uzun bir geçmişe sahip olan spor, günümüzde de en önemli fiziksel aktiviteler arasında kendisine yer bulmuştur. Köken olarak latineden gelen bir kelime olan ve “desport / disport” kelimelerinin 17 yy. itibariyle “sport” şeklinde dünyaya yayılmış ve Türkçe’ de de spor olarak kendisine yer edinmiştir. Sporun kelime anlamına bakıldığında oyun, oyalanma, vücudu çalıştırma, eğlence, hoş vakit geçirme, gibi anlamları vardır (Öztürk 1998).

Spor, bireyin bedensel, zihinsel açıdan sağlığını geliştirdiği gibi mental ve motorik özellikleri ile davranışlarını belli bir düzene sokan sosyal, biyolojik ve pedagojik bir etkidir. Başka bir deyişle spor, kişinin ruhen ve bedenlen, aynı zamanda fikir açısından gelişmesini ve bunlarla birlikte sosyalleşmeyi ve insanlarla ilişkisini sağlayan gerekli sosyal bir olgudur. Spor en başta insana hitap etmekle beraber amacı iş verimi yüksek ve sağlıklı bir nesil oluşturmak, kendilerine güvenen, her zaman kendisini güncel tutan ve yapıcı bir nesil oluşumunda önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Yetim 2014). Spor için geçmişten günümüze kadar birçok tanım yapılmıştır (Wittqenstein 1978).

Suits’ in (1988) yapmış olduğu tanımlamada spor ve oyun arasında 4 temel fark olduğunu ortaya koymuştur;

- 1.Oyun becerisi
2. Başarı seviyesindeki tutarlılık
3. Geniş bir takipçi kitlesi
4. Fiziksel beceri

Daha çok şans gerektiren fiziksel becerinin geri planda olduğu aktivitelere oyun diyebiliriz. Fakat futbol, basketbol, hentbol, voleybol gibi spor branşlarında başarı elde edebilmek ve becerileri daha üst seviyeye çıkartmak adına fiziksel ve zihinsel açıdan egzersizler yapmak gereklidir.

Parry(1998)’ nin yapmış olduğu araştırmalarda spor; belli başlı bedensel yetenek ve beceriler bulunduran aynı zamanda kurallarla uygulanan ve alt tarafta belirtilen özelliklere sahip bir tanımlamadır.

1. Özgürce seçilmiş aktivite
2. Kurallara uyma zorunluluğu
3. Yarışma
4. Kurumsallaşma

Parry' nin yaptığı çalışmayla paralel çalışmalar yapan Boxill (2003) sporu 4 ana başlıkta incelemiştir.

1. Spor 2 çeşit kuralla yönetilir.
2. Spor özgür bir seçim, gönüllü bir aktivitedir.
3. Spor başarı elde etmek için ortaya çıkan karşılıklı bir rekabettir.
4. Spor fiziksel bir mücadeledir.

Sporcu, yani spor yapan birey için mücadele, galip gelebilmek adına ortaya konulan teknik ve bedensel bir çabadır. İzleyiciler tarafından bakıldığında ise yapılan müsabakalar boyunca mücadele; ilgi çekici bir süreçtir. İnsanlar tarafından da ortaya çıkan bütün içerisinde geçen zamana göre insanların özelliklerini veya çelişkilerini yansıtan ya da insanları yönlendirmede önemli bir unsurdur. . Bu söylemlerden sporun insanlık için önemli bir faaliyet olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir (Fişek 2003).

Dever ve İnce (2017)' nin tanımında spor, aynı süreçteki birçok toplumu birleştiren ve o toplumun kültürel, sosyal ve siyasal özellikleri açısından önde gelmekle beraber birçok farklı açıdan tanıtımının yapılmasına olanak sağlayan araçların başındadır. Aynı zamanda ülke tanıtımının yapılmasının öneminden bahsedilmiştir.

1.1.1. Sporun Tarihçesi

Spor insanların var oluşundan günümüze kadar süregelen, aynı zamanda tarih boyu her an kendini yenileyerek ve geliştirerek bugüne kadar gelmiştir. Spor her zaman diliminde farklı amaçlara hizmet etmiştir. Örnek olarak sporun ilk ortaya çıkış şekli eski çağlara uzanmakla birlikte bireylerin kendisini korumak adına başvurduğu savunma ve saldırı hareketlerinden ibarettir. Başka bir ifadeyle sporun ilk ortaya çıktığı çağlarda sportif hareketlerin ana hedefi insanların yaşam mücadelesidir (Karaköse 2013).

Spor, ilk çağlarda savunma ve saldırma gibi ölümcül sonuçlar ortaya çıkaracak fiziksel hareketler olarak ortaya çıkmıştır. Mısırlılar ve Sümerliler M.Ö. 3000 'li yıllarda okçuluk ve güreş gibi sportif etkinliklere ilgi gösterirken; M.Ö. 1400'li yıllarda Türkler tarafından Anadolu' da binicilik sporu yapıldığı görülmüştür. Kürek, yelken gibi deniz sporlarının da Akdeniz uygarlıkları tarafından yapıldığı görülmüştür. Olimpiyatların temelleri bu dönemde ortaya çıkmıştır. Demir çağıyla beraber de takım sporları olgusu ortaya çıkmıştır (Çokpartal 2015). Geçen süreç içerisinde ortaya çıkan gereksinimler çerçevesinde bireylerin farklı spor türlerine yönelmelerine neden olmuştur. Örnek verecek olursak ilk sporlar yaşam mücadelesi kökenli görüldükten sonra geçen süreç içerisinde taşıma ve ulaştırma amacıyla yelken, kürek, binicilik gibi spor türleri ortaya çıkmıştır. Takım sporlarının ortaya çıkması, insanların daha fazla boş vakte sahip olmalarıyla beraber gelişim göstermiştir. Başka bir deyişle sportif faaliyetler, insanların gelişim döneminde ve belirli bir çizgide sıralama içerisinde ortaya çıkmıştır.

Milattan önceki çağlara kadar uzanan sporla ilgili yapılan araştırmalarda; Yeniçağa kadar yapılan sportif faaliyetlerin şöenler veya şenlikler şeklinde düzenlendiği görülmüştür. Bu faaliyetler tarihte geçen bir olayın kutlanması ya da mitolojik bir kişiye atfedilmiştir (Herakles, Spartakus, Kral Wasa gibi) (Silik 2014). Antik Yunan'da tanrı Zeus şerefine düzenlenen organizasyonlar görülmektedir. Bu etkinliklerde spor mücadeleleri haricinde çeşitli sanatsal etkinlikler de yapılmıştır (Saltuk 1995). Bu etkinlikler sporun yayılmasında, çeşitlenmesinde ve spor kültürünün ortaya çıkmasında etkin bir rol oynamıştır.

Antik Yunan Uygarlığı sportif etkinliklerin yarış amacı ile yapıldığı ilk yerdir. Bu sportif aktiviteler cenaze oyunları şeklinde yapılmaktadır, bunun nedeni ise Yunan kahramanı Patroclus' un ölümüdür. Bu dönemler içerisinde yapılan spor türleri güreş, boks, disk atma ve koşu olmakla birlikte savaşa hazırlık için yapılmıştır (Silik 2014).

Yapılan arkeolojik araştırmalar ışığında Olimpia da ilk olimpiyatların M.Ö. 776 yılında düzenlendiği ortaya çıkmıştır. Zeus adına Olimpia bölgesinde düzenlenen sportif oyunlar olimpiyatların temelini oluşturmuştur. Bu oyunlar; çeşitli spor dallarından meydana gelen yarışmalardan oluşmaktadır. Bu spor dalları uzun atlama, cirit, disk atma, boks, araba ve at yarışları gibi spor dallarından oluşmaktadır (Voight 1998). Bunun haricinde düzenlenen Apollon adına Korinthos ve Delphoi ile Nemeia'da da oyunlar

vardır. Periodos ismiyle bu oyunların düzenlendiği ortaya çıkmıştır. Kazanan sporcular maddi açıdan ödüllendirilirken, adlarına şiirler yazılıp heykelleri de dikilmiştir (Çokpartal 2015). Bu sporculara tanrı Zeus'a atfedilmiş bir taç da takılmaktaydı. Bunun yanı sıra bu oyunları kazanan sporcuların saygı görmesi ve toplum içindeki görüntüsünün değişmesinin nedeni sporcuların adına yazılan şiirler ve dikilen heykeller olarak açıklanabilir.

Eski Romalılar da araba yarışları en çok seyirci çeken ve popüler olan sportif etkinliklerdir. Yaklaşık olarak iki yüz elli bin izleyicinin katıldığı araba yarışları Roma, Circus Maximus stadyumunda yapılmıştır. Gladyatör dövüşleri bu dönemdeki diğer popüler spor türüdür. Bu dövüşler M.Ö. 264 yılında insan-hayvan dövüşü veya insan-insan mücadelesi şeklinde Etrüsk cenaze oyunlarında geliştirilmiştir. (msxlabs.org 2010). Doğrudan kan görmek isteyenlerin izledikleri Gladyatör dövüşleri, sonuçları ölümlerle tamamlanan etkinliklerdir. Hükümdarların güç gösterisi ve halkı korkutma çabası amacıyla köleleri, vahşi hayvanlarla dövüştürmektedir.

M.Ö. 4. ve 5. yüzyıllarda sportif faaliyetler halk arasında yayılmaya başlamıştır (Silik 2014). Sportif faaliyetler Rönesans dönemiyle beraber bütünüyle dinden ayrı bir aktivite olmaya başlamıştır, ancak hümanistlerin bir beden eğitimi aracı olarak sporu görmeleri yarışma kavramını gölgelemiştir. Sporda estetik hareketler M.S. 15. ve 16. yüzyıllarda ön plana çıkarken atların yarıştırılmasındaki amaç da zarif ve estetik görülmesidir (msxlabs.org 2010).

Geçmişten günümüze sürekli gelişim gösteren spor, en büyük ilerlemeyi 19. yüzyıl içerisinde kaydetmiştir. 1863 yılında futbolun ortaya çıktığı İngiltere' de yıllar içerisinde atletizm turnuvaları da yapılmıştır. İngiltere'den ABD' ye sporun sıçraması ve ABD'de yayılmasıyla beraber spor daha çağdaş bir hale gelmiştir. Bazı bilim adamlarına göre sporun, asıl değerini bu dönemden sonra bulduğunu ortaya koymuşlardır. Son dönemde ise spor belli kurallara ve belli standartlara uyarlanarak yapılmaktadır (nkfu.com 2013). Bununla birlikte spor dalları arasında bağ kurulmuş ve uluslararası bir örgütlenme sağlanmıştır. Sonuç olarak spor daha ilgi çekici ve kitlelere hitap eden bir hale gelmiştir

1.1.2. Türkiye’de Sporun Tarihçesi

Türkiye’ de sporun ilerlemesini üç dönemde incelemek mümkündür;

1. Orta Asya’dan Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasına kadar geçen dönem
2. Cumhuriyet dönemi
3. Planlı Kalkınma dönemi (Silik 2014).

Türkler için ilk dönemde sporun ve vücut kültürünün önemli olduğu görülmektedir. Bu dönemde Türkler ’de savaşa hazırlık amacıyla ortaya çıkan çeşitli spor türlerinin yapılmış olduğu görülmektedir. Bunlara örnek olarak avcılık, güreş, okçuluk, cirit ve tepik gibi spor türleri gösterilmektedir. Hala çeşitli bölgelerimizde devam eden atlı hokey oyun türü olan cirit, binicilik oyunları arasında yer almıştır (Keten 1974). Spor organizasyonlarının Osmanlı döneminde saray ve çevresinde düzenlendiği bilinmektedir (Silik 2014). Ata binme, cirit, ok atma ve güreş; Osmanlı İmparatorluğu döneminde daha yaygın bir şekilde yapılan sporlar olarak belirtilmiştir. Osmanlı devletinde sportif faaliyetlere büyük önem verilmiştir, düzenli olarak stadyumların bakımları yapılmış ve spor mücadelelerinde savaş için yetenekli bireyler tespit edilmiştir. Bu amaçla spor tekkeleri açılmıştır. Bu tekkelerde sporcuların beslenme ve barınma ihtiyaçları karşılanmış ve antrenmanlarını düzenli yapmaları sağlanmıştır. Günümüzde ki kulüpleşme anlayışının ilk adımları bu spor tekkelerinde atılmıştır.

İkinci döneme baktığımızda Türkiye Cumhuriyeti’ nin ilk spor örgütü “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı” (TİCİ) adıyla İstanbul’da 1922 yılında kurulmuştur. Bu cemiyet (TİCİ) güreş, atletizm ve futbol müsabakalarının düzenlenmesinde etkin bir rol oynamıştır. TİCİ ile beraber bütün branşlara özgü federasyonlar kurulmuş ve yöneticileri seçimler yapılarak göreve getirilmiştir. 1936 yılında devlet tarafından verilen desteklerle birlikte “Türk Spor Kurumu” (TSK) oluşturulmuş ve 1938 yılında bu kurumun (TSK) “Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü” (BTGM) olarak ismi değiştirilmiştir. BTGM, başlarda Başbakanlık’a bağlıken sırasıyla Milli Eğitim Bakanlığı’na sonrasında 1969 yılında kurulan Gençlik Ve Spor Bakanlığı’na 1970 yılında bağlanmıştır. Sözü edilen yapılanmalar Türk Spor Teşkilatı’ nın kurumsal bir yapıya dönüşme çabası olarak görülebilir. Fakat bu çabaların tam olarak gerçekleşmediğini uzun ömürlü olmamaları göstermektedir. Kurumsallaşma dönemi olarak bu dönemi örnek gösterebiliriz.

Son dönemi incelediğimizde ise planlı bir yapılanma dönemi olarak görülebilir. Ülkenin refahının ve gelişiminin arttırılması için beş yıllık kalkınma planları ortaya çıkmıştır. İlk kalkınma planında yer almayan Gençlik ve Spor Hizmetleri ikinci Kalkınma Planında yerini almıştır. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında seyir sporları ve kitle sporuna açıklık getirilmiş, mevcut tesislerin bakımları yapılmış ve küçük semtlere yeni spor tesisleri kurulması politikalarına yer verilmiştir. Üçüncü Kalkınma Planında ise, 14-22 yaş arası kadın ve erkeklerin spor yapmaları için sportif faaliyetlerin arttırılması sağlanmıştır. Fakat alt yapının yetersiz olmasından dolayı bu etkinlikler gerçekleştirilememiştir. Altıncı, Yedinci ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planları sporda en etkili Kalkınma Planları olarak ortaya çıkmıştır. Sözü geçen planlarda yeni spor tesislerinin kurulması adına çeşitli belediyeler ile işbirliği yapılmış aynı zamanda kaynak arttırımına gidilip 7/24 halka hizmet etmesi amaçlanmıştır. Son dönemlere kadar olan süreç içerisinde Türkiye’de spor etkinliklerine önemli destekler verilmiş, tesislerin daha etkili kullanılmasına olanak sağlanmıştır. Ulusal ve uluslararası etkinliklerin sayısında meydana gelen önemli artış bu durumun sonucu olarak görülmektedir (Silik 2014).

1.2. Bireysel Sporlar

Tek kişilik mücadelelerin olduğu sporlara bireysel sporlar denilmektedir. Bunlara atletizm, taekvando, güreş, tenis, boks, judo, eskrim gibi spor dalları örnek olarak verilebilir. Rakibi ile direkt mücadele eden sporcuda konsantrasyon ve yoğun dikkat gereklidir, sorumluluk sadece bireyin kendisine aittir. Sporcunun göstereceği performans, başarı ya da başarısızlıkta belirleyici faktördür. Takım sporlarına göre bireysel spor yapan sporcular daha fazla stres yaşamaktadırlar. Yaptıkları spor gereği karşılıklarına çıkan sorunların tek çözümü kendileri olmasından ötürü sporcuda yalnızlık hissi ortaya çıkmaktadır. Günlük hayatta da karşılaştıkları sorunları müsabakalardaki gibi kendi kendilerine çözüme ulaştırmaya çalışırlar (Kat 2009).

1.3. Takım Sporları

İki veya daha fazla sporcudan oluşan takımlar arasında yapılan sportif faaliyetlere takım sporları denir. Bunlara futbol, hentbol, basketbol, voleybol, rugby, su topu, buz hokeyi gibi spor dalları örnek verilebilir. Ortak bir amaç doğrultusunda beraber çalışırlar.

Rakip takıma üstünlük sağlamak için aynı takımdaki sporcular beraber mücadele ederler. Hedeflerini belirleyen, iletişim kuran, karar veren, çatışmayı yöneten takım üyeleri amaçlarına ulaşabilmek için hep beraber mücadele ederler. Dikkatli bir planlama, iyi bir hazırlık ve ekibin parçası olan her sporcuya bu mücadelede fiziksel ve mental dayanıklılık gereklidir. Takım sporlarında sporcuların, verilen görevi başarmak için eşit olarak çalışmaları önemlidir. Koyulan hedeflere ulaşılması zaman alacağı için her sporcunun sabır göstermesi şarttır (Kabamba ve Bailey 2011).

1.4. Liderlik

Lider kelimesinin kökeni “leadership” ve fiil olarak “lead”, “yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak” anlamlarından ortaya çıkmaktadır. Leader ise; kılavuz, rehber, reis, önder, baş, lider anlamlarına gelmektedir. Türkçede “önderlik”, “yederlik”, “yönderlik” kelimeleri liderlik kavramıyla aynı anlamı taşımasına karşın liderlik kelimesi, daha çok tercih edilmiştir. Geçmişten 19. yüzyılın ilk yarısına kadar yayılan bu kavram, sonrasında akademik alanda kullanılmıştır (Brestick 1999).

Liderlik, 21. yüzyılda incelenen ve farklı tanımlamalar yapılabilen bir olgudur. Herhangi bir kavramın farklı açılardan değerlendirilmesiyle farklı özelliklerinin görülmesine sebep olduğu gibi, liderlik olgusunu da farklı yönlerden incelendiğinde, farklı şekillerle analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir (Karip 1998).

Bu sebeple, liderliğin iş yaşamı ve yönetim bilimi konusu ile ilgili bir kavram olduğu kadar sportif, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavram olarak değerlendirmiştir. Liderlik kavramının tanımlanmasıyla ilgili ortak bir fikre varılamamasının en büyük sebebi, tarih içerisindeki global değişim ve bununla birlikte liderlerden beklenen davranışların değişmesi olarak düşünülmektedir (Eraslan 2003). Liderliğin her ortamda farklı özellikleri bulunmaktadır. Liderlerin bulundukları sosyal çevreye ve sürece bağlı anlamları vardır (Erçetin 2002). Liderlik 20. yüzyılın başından itibaren birçok farklı tanımla karşımıza çıkmaktadır.

- ❖ Cooley (1902)’ in tanımlamasına göre liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde bulunabilmektir.

- ❖ Munson (1921)' a göre liderlik, başarıya ulaşmak için asgari çatışma ve mümkün olan en yüksek düzeyde işbirliği sağlama yeteneği olarak tanımlanmıştır.
- ❖ Bernard (1927)' ın liderlik tanımlamasında, grup üyelerinin ihtiyaçlarını ve taleplerini göz önünde bulundurarak, bu ihtiyaçlar ve taleplere cevap vermek için gücünü kullanmaktır.
- ❖ Kilbourne (1935) liderlik tanımlamasında, lider birçok kişinin hayranlık duyduğu kişilik yetilerinin pek çoğuna sahip olduğunu ifade etmiştir.
- ❖ Copeland (1942) liderliği, fiziksel, zihinsel, duygusal açıdan insanlara tesir etme sanatı olarak tanımlamıştır.
- ❖ Stogdill (1950)' e göre liderlik, grubu amaçların belirlenmesi ve bu amaçların uygulanması için etkileme sürecidir.
- ❖ Terry (1960)' nin tanımlamasına göre liderlik, grubun hedeflerini kendi istekleriyle uygulanması için insanları etkileme sanatıdır.
- ❖ Katz ve Kahn (1978)' nin tanımlamasında liderlik, grup bireylerinin grubun normal yönelimlerine uyum sağlamasının ötesinde bireylerin performanlarının artmasına neden olacak etki fazlalağını ortaya çıkarmaktır.
- ❖ Norris (1990)' in tanımlamasında liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü bütünüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
- ❖ Pagonis (1992)' e göre liderlik, önemli ve birbirini tamamlayan davranışlar göstererek insanları belirli bir hedefi gerçekleştirebilmek için etkileyebilmektir.
- ❖ Heifetz (1994)' e göre liderlik, her davranıştan farklı anlamlar çıkarabilmektir.

- ❖ Sullivan ve Harper (1996)' ın tanımlarında ise Liderlik, kültür, amaç, temel kimlikler, strateji ve kritik süreçler gibi grubu oluşturan akla uygun ve iyi analiz edilmiş davranışları yönetmek, geleceği oluşturmak ve bütünüyle ekip kurmaktır.

Yukarıda yapılan tanımlamalara göre, yaklaşık yüz yıllık bir dönem içerisinde farklı liderlik kavramları ortaya atılmıştır. Geliştirilen tanımların farklılaşma nedenleri bireylerin, grupların kişisel farklılıklarına ve mevcut duruma uyum sağlayan liderlerin algı, beklenti ve değerlendirmeleri neden olmuştur (Karip 1998)

Bu tanımlardan yola çıkarak liderlikte, tanım farklılıklarına rağmen vurgulanan ve verilen mesaj aynıdır. Bu mesaj da liderliğin, kendine özgü özellikler ile grubu harekete geçirmesidir. Farklı bir anlatımla liderliğin özünde, kişilerin veya grubun davranışına etki etme ve yönlendirme çabası olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda liderlik, “bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgisi ve yeteneklerinin toplamı” olarak tanımlanabilir (Zel 2006)

1.4.1. Yönetici ve Lider Kavramları Arasındaki Farklılık

Birbirine yakın anlamlar taşıyan liderlik ve yöneticilik tanımları aynı anlamda değildir. Lider “Bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme bilgi ve becerisine sahip, nereye nasıl gideceğini gösteren, rehber kişi.” (Eraslan 2003) olarak tanımlanırken; yönetici ise, “Başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan, denetleyen, ödül ve cezaya dayalı yasal gücü olan kişi”dir (Sabuncuoğlu 2003). Liderlik, sürece bağlı bir kavram olmakla beraber yöneticilik gibi bir konuma bağlı değildir, liderin grup içerisindeki her bireye ve kademeye erişmesi mümkündür. Anlaşılabilir, öğrenilebilir, gözlenilebilir beceriler ve uygulama adımları olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu 2003).

Günlük kullanımda zaman zaman biri diğerrinin yerine kullanılsa da liderliği yöneticilikten ayıran fark, entelektüel ve bilimsel açıdan bakmaktan daha çok duygularıyla hareket eden, bundan dolayı birbirinden farklı davranışları ve rolleri ifade

eden bir olgu olarak tanımlanır. Bu sebeple, bazı bireyler hem iyi bir lider, hem de iyi bir yönetici olabilirken, bazı bireyler lider olamaz. Fakat genel olarak yöneticinin iyi bir lider olması beklenirken birçok yönetici bu beklentiyi karşılamamaktadır (Kauzes ve Barry 2002).

1.4.2. Liderlerin Güç Kaynakları

Kişinin grup üyelerine belirlediği davranışlara yönlendirme yeteneği olan gücün, diğer bireylere de tesir etme süreci olarak açıklanan liderlikle yakın bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, liderin grup bireylerini, belirlenen hedefe ulaştırma konularındaki etkinliği grubun yetilerine bağlı olarak ortaya çıkan ”gücü” etkili kullanma becerisi ile yakından ilişkilidir. Fakat, grup üyelerinin yetilerine bağlı olarak, liderin bu gücü nasıl kullanacağı şekillenir (Buchanan 1992).

❖ Yasal Güç

Liderin grup içerisindeki statüden elde ettiği otoriteyi ve grupsal hiyerarşiden kaynaklanan olguya yasal güç denir. Liderin bulunduğu statü gereği grup üyelerini etkilediği için “Pozisyon Gücü” olarak da karşımıza çıkar (Aydın 1994). Bu kavramda liderliği üst, takipçilerini ise ast olarak tanımlamak mümkündür. Çünkü takipçiler liderden gelen talepleri uygulamaya yükümlü hissederler. Fakat liderin pozisyon gücüne bağlı olarak takdir edilmeye ve bağımsızlığa ihtiyacı olan astların istemeden yaptıkları görevlerden ötürü kaygı duymalarına, gücenmelerine ve liderlerine karşı direnmelerine sebep olur. Liderlerin doğru isteklerini ve direktiflerine takipçileri genellikle olumlu karşılık verir. Taleplerini en uygun şekilde ileten etkili liderler otoritelerini kullanırlar (Buchanan 1992).

❖ Ödüllendirme Gücü

Ödül verme veya ödülleri elinde bulundurma gücüdür. Liderin taleplerine ödül alma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi olan takipçilerin bu taleplere uymalarını ifade eder. Liderin farklı bireylere ödül verme kaynakları varsa takipçileri etkilemek için önemli bir gücü elinde bulundurduğu söylenebilir. Bundan dolayı ödül verme, bireylerin motivasyonlarını arttırdığı için bu ödülleri veren kişiye bağlılıklarını artırır. Liderin

elinde bulundurduğu ödüllerin önemi takipçileri için ne kadar çok ise ödüllendirme gücü de o kadar fazladır (Mullins 1996).

Etkili lider, takipçiler için önemli olan ödülleri keşfeder. Ödül sadece maddi menfaatler kaynaklı değildir; bazen çalışma programında iyileştirme, dinlenme süresinin fazlalaştırılması, sözlü takdir ve grup içerisinde yüceltme gibi davranışlar da ödül gücünün önemli etkenleridir (Buchanan 1992).

❖ Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç ödüllendirme gücünün karşıtıdır. Liderin taleplerine karşı takipçilerin bu talepleri yerine getirememesi durumunda cezalandırma gücünü yansıtır. Zorlayıcı güç aynı zaman da liderin otoritesini ifade eder. Temelinde zorlama olan bu güç, liderlerin grubun yerine getirmekle yükümlü olduğu görevleri yapmadıklarında cezalandırılacakları korkusu ile görevleri yerine getirmeleri anlamına gelir (Eren 2003). Etkili lider zorlayıcı gücü kullanmadan önce takipçilerinin hatalı olup olmadıklarını iyi analiz etmelidir. Aceleci davranan liderlerde durum analizinin yapılamamasıyla beraber takipçileriyle arasında olan ilişkilerde sıkıntılar görülebilir. Lider yapacağı uyarılar da sakin, hoşgörülü ve samimi bir tutum sergilerse takipçilerden de olumlu dönütler alma ihtimali yükselir (Mullins 1996).

❖ Uzmanlık Gücü

Liderin sahip olduğu, uzmanlık, beceri, özel bilgi ve tecrübeleri kullanması uzmanlık gücü olarak tanımlanır. Bilgi önemli olduğu gibi aynı zamanda ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabiliyorsa liderin uzmanlık gücü de o kadar fazladır. Grup üyeleri, geniş bilgiye ve özel yeteneğe sahip olduğuna inandıkları liderin daha çok etkisi altında kalır (Ataman 2001).

Uzmanlık gücünü geliştirmek için izleyicilerin liderlerinin durumun gerektirdiği en iyi tepkiyi verebilmesi ve bilgisi etkili olur. Liderin uzmanlık gücü, eğer yüksek başarı oranı yakalarsa artar fakat lider hatalar yapar veya başarısızlıkla sonuçlanan kararlar alırsa azalır. Lider kullandığı ifadeleri çok dikkatli seçmesi ve verdiği kararlarda aceleci davranmaktan kaçınması gerekir. Lider bütün gelişmeleri takip etmeli, problem ortaya

çıkıldığında sükûnetini korumalı ve güvenli davranmalıdır. Lider eğer kendinden emin görünmez ve paniğe kapılır ya da sürekli karar değiştirirse uzmanlık gücünü çok geçmeden kaybeder. Bundan ötürü lider bir işi yaparken en iyi yolları seçmeli ve ortaya çıkacak problemleri ya da riski en aza indirmek için en uygun adımları atmalıdır (Buchanan 1992).

❖ Karizmatik Güç

Liderin doğrudan davranışları ve kişilik özellikleri ile ilgili olan karizmatik güç, liderin çalışanlara ilham vermesi ile de alakalıdır. Temel olarak bakıldığında çekiciliğe dayanan karizma, çalışanlara karşı lideri doğrudan çekici hale getirmesiyle izleyenlerin lidere benzemek istemelerine sebep olur. Bu nedenler izleyenlerin lider tarafından daha kolay etkilenmesine neden olur (Buchanan 1992).

Karizmatik güç etkisini çalışanların ve liderin iletişim başarısı ile gösterir. Eğer lider, izleyenlerin taleplerine karşı anlayışlı davrandığında, duygularına göz ardı etmediğinde, herhangi bir adaletsizlik yapmadığında ve yeri geldiğinde haksızlığa karşı izleyenleri savunduğu durumlarda artar eğer lider bu durumların aksi şekilde davranırsa elindeki bu güç azalır (Eren 2003).

1.5. Liderlik Yaklaşımları

Liderin seçtiği liderlik yöntemi veya şekli liderin etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Liderin seçtiği tarz eğer gruba uygun olursa verdiği motivasyonlar hem izleyicilerin hem de grupsal başarıya ulaşmasına neden olurken; grubun isteklerine ve tarzına uymayan liderlik şekli seçildiğinde grupsal başarıya ulaşamaz, aynı zamanda izleyenleri agresif tutumlar sergilemesine neden olur güvensizlik ve tatmin olamama duygusu ortaya çıkar (Baysal 2004). Bundan dolayı, liderliğin etkileri hakkında ortaya çıkan araştırmalar çerçevesinde bazı olgular ortaya atılmıştır. Bunlar başlıca dört başlık altında incelenmiştir ve aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Lideri diğer kişilerden ayıran taraf birçok farklı özelliğe sahip olmasıdır. Bu özellikler üzerinde yoğunlaşan ve grup üzerinde bu özellikleri ile gruba etki etmesini savunan özellik yaklaşımına göre liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör liderin sahip olduğu ve diğer grup üyelerinden ayıran özellikler olarak kabul edilmektedir (Koçel 2003).

Bu konu da yapılan araştırmaların ilkinin Thomas Carlyle ait çalışmalar olduğu söylenebilir. Carlyle, “Tarihteki Büyük Adamlar” kavramını tartışmaya açtığı özellikler temelde bazı bireylerin doğuştan liderlik özelliğine sahip olduğunu ve bu bireylerin insanlık tarihine yön verdiği düşüncesini savunmuştur. Bu düşünce 19. Yy da ortaya çıkan, politik ve sosyal olaylara en doğru şekilde ayak uyduranların hayatını devam ettireceği düşüncesi barındıran “Sosyal Darwinizm” gibi felsefi yaklaşımlarla da kendine destek bulmuştur (Chance 1992).

Stogdill (1948)’de yaptığı çalışma da “Özellikler Yaklaşımı”nın gelişim göstermesine katkı sağlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre, bireylerin sahip oldukları bazı liderlik özellikleri olmasına rağmen, özelliklerin tamamının bir insanın liderlik yaparken başarıya ulaşabileceğine ve liderlik potansiyeline sahip olup olmadığına ilişkin kesin göstergeler bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Erçetin 2002).

Stogdill’ in ortaya koyduğu liderlik özellikleri ile ilgili gruplandırmasında;

- ❖ Fiziksel Özellikler; Yaş, kilo, boy, görünüm.
- ❖ Sosyal Geçmiş Özellikleri; Eğitim, devingenlik, sosyal statü.
- ❖ Zekâ Özellikleri; Yargılama, kararlılık, etkili konuşma.
- ❖ Kişilik Özellikleri; Bağımsızlık, kendine güven, zorbalık, saldırganlık
- ❖ İşle İlgili Özellikler; Başarı gereksinimi, başlatıcılık, sorumluluk gereksinimi, insanlara ilgi, sonuçlara ilgi, güvenlik gereksinimi.
- ❖ Sosyal Özellikler; Denetleme yeteneği, işbirliği eğitimi, dürüstlük, güç gereksinimi olarak çalışılmıştır.

Stogdill' in ortaya koyduğu özellikleri inceleyen Mann, yalnızca zekâyla liderlik arasında bağlantı olduğunu belirtmiştir. Fakat diğer özellikler için bağlantının olmadığı sonucuna varmış ve diğer araştırmacıları bu konuda uyarmıştır (Baransel 1979). Stogdill (1974)'te yaptığı ikinci çalışmada başarılı liderlerde sık gözlenen nitelikleri ikiye ayırmıştır. Bunlar; liderin özellikleri ve becerileridir.

Başarılı Liderlerde Sık Gözlenen Nitelikler;

- ❖ Özellikler; Durumlara uyum sağlayabilme, sosyal çevreye duyarlılık, hırs ve başarı gereksinimi, iddiacılık, kararlılık, bağımsızlık, diğerlerini etkileme isteği, ısrarcılık, çalışkanlık, kendine güven, stresle başa çıkabilme, sorumluluk üstlenmeye gönüllülük.
- ❖ Beceriler; Zekâ, kavramsal düşünme, yaratıcılık, incelik ve diplomatlık, etkileyici konuşma, grubun göreviyle ilgili bilgi, örgütleme, ikna edebilme gücü, sosyal beceriler.

Liderlik sürecini, yalnızca özellikleri inceleyen bu teorinin yetersiz olduğu nokta (Koçel 2003), bütün liderleri içine alan bir takım kişilik özelliğini içermemesidir (Maxwell 1999). Bu durumu, insanlar için sınırsız özelliğin bulunması, içinde bulunulan durumun getirdikleri zaman zaman bu özelliklerin önüne geçmesini ve incelemeye alınan gruplara ait farklı özellikler bulunması olabilir. Ortaya çıkan çalışmalarda, bazı bireylerin birçok üst düzey özelliğe sahip olmalarına rağmen etkin liderler kadar göz önünde olmadıkları gözlenmiştir. Örnek olarak, yapılan yirmi araştırma sonucunda, seksenden daha fazla özellik elde edilmesine rağmen sadece beş özellik dört çalışmada ortaktır. Bu özellikler; zekâ, kontrollü olma, kendine güven, yüksek enerji ve konusuna hâkim olmadır (Robbins 1998).

1.5.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranış hakkında araştırmalar yapan bilim insanlarına göre liderlik, grup içindeki liderin oynadığı rolün diğer bireylerin isteklerini şekillendirmesine sebep olan

etkileşim sürecidir. Farklı bir taraftan bakıldığında davranışın, insanın kişilik özelliklerinin dışı vurulması olduğu söylenebilir. Yapılan birçok araştırmada farklı bireysel özellikleri sahip olan bireylerin aynı durumlarda daha değişik davranışlar ortaya koyduğu görülmüştür (Thoms 1996).

Davranışsal yaklaşıma göre liderlerin etkin ve başarılı olmasına neden olan husus kişisel özelliklerinden ziyade, liderin ortaya koyduğu tutum ve davranışlardır. Bu anlamda liderin etkinliğini belirleyen davranışlar olarak yetki konusundaki tavrı, liderin astları ile iletişim biçimi, planlama ve denetim yaklaşımı, amaçları belirleme vb. davranışları kabul edilmiştir (Eren 2003). Northcraft (1994)' a göre davranış teorilerinin, özellik teorileri karşılaştırıldığında ortaya çıkan üç faydası şudur;

- ❖ Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkartır,
- ❖ Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri belirlenirse, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir,
- ❖ Liderlerin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranış teorilerinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkılarıyla değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Bu araştırmaların bazılarını aşağıda kısaca değinilmiştir.

1.5.3. Ohio State Araştırmaları

Liderlere ait olan belirli davranış kalıplarını belirlenmesini hedefleyen ve 1945 yılında yapılmaya başlayan çalışmalar neticesinde 1800 civarında lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiksel sonuçlarla beraber bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimlerinde Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire: LBDQ) temel olarak kullanılmıştır (Yukl 1989).

Hedefi, “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi” tarafından liderin farklı çalışmalar içinde davranışlarının incelenmesi olan çalışmalarda anketin faktör analizi çözüme ulaşması sonunda liderlik; “örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda, grup eylemlerini yöneltme davranışı olarak tanımlanmış” ve lider davranışı, “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” şeklinde iki farklı bakış açısına toplanmıştır (Baysal 2004).

Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin, kendi görevi ya da grup görevleri ile ilgili olarak işe şekil vermeye ve harekete geçmeye yönelmiş faaliyetlerini ve amaçları tanımlamayı kapsar. Bu açıdan ortaya çıkan yüksek puanlar, planlama, grup faaliyetini yönetme, haberleşme, yeni fikirleri uygulama ve programlama gibi çalışmalar açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder (Yukl 1989).

Bireysel Önemseme: Bireyler arası etkileşimlerde karşılıklı güven, izleyenlerin düşüncelerine değer verme, ikili iletişim ve onların duygularını önemseme gibi faaliyetleri kapsar. Bu boyut, grup için saygı ve işbirliğini güçlendirmeyi hedefleyen liderlik davranışlarını içerir. Liderin göz önünde bulundurması gereken konular; izleyenlerin bireysel problemleri ile ilgilenmek, izleyenlerin düşüncelerine değer vermek ve onlara karşı yapılan haksızlıklara karşı savunmak şeklinde sıralanabilir (Bedelan 1989).

Ohio araştırmalarından ortaya çıkan genel sonuçlardan bazıları şunlardır (Hughes 1999), (Csoka 1985) ;

- ❖ Grubun otoriter liderlik beklentisi var ise buna en uygun hareket şekli bu liderliği uygulamaktır.
- ❖ Grubun daha az otoriter liderlik beklentisi var ise, liderin kullandığı tarza grup tepki gösterecektir.
- ❖ Yapılan iş, teknolojinin gelişmesi sebebiyle zaman kısıtlı ve çok detaylandırarak düzenlenmiş ise lider bütün grupla ilgilenmeye çalışırken başarılı olamayacak, şikâyetler ve devamsızlık artacaktır.

- ❖ Verilen görevin niteliği, kişinin ve grubun kendilerine ters düşecek nitelikte ise motivasyon sağlanmasında faydası olmayacaktır.
- ❖ Takipçilerin liderleri ile iletişiminin az olmasının halinde; otoriter liderlik tipi ortaya çıkacaktır.
- ❖ Takipçilerin liderleri ile sürekli iletişim içerisinde olmaları halinde; liderlerden takipçilerine karşı yüksek anlayış göstermesi beklenir.
- ❖ Lider, takipçilerinin duygu ve düşüncelerine önem vermesi durumunda grup üyelerinin iş verimi artarken devamsızlıkları azalır.

1.5.4. Michigan Araştırmaları

Rennis Likert'in 1947 yılında başlattığı bu çalışmaların hedefi, grubun iş verimi ve güvenlik seviyelerini üst düzeye çıkartmak için en uygun liderlik davranışını tespit etmek olmuştur. Liderler ve takipçiler, üstler ve astlarla yapılan çalışmalardan elde edilen verilerin analizi sonucu “işe yönelik lider” ve “insana yönelik lider” olarak iki ana grupta lider davranışı tanımlanmıştır (Hughes 1994), (Hanson 1999).

İşe yönelik lider, takipçilerinin önceden ortaya konan kurallar ve metotlara göre çalışma performanslarını yakından denetleyen, önemli ölçüde ceza verme ve konumu itibarı ile otoritesini kullanan bir tutum gösterir. Buna rağmen kişiye yönelik lider, grup üyelerinin iş gelişimini, çalışma motivasyonlarını olumlu yönde geliştirilmesi için mevcut şartların iyileştirilmesi, grup üyelerinin kişisel gelişmelerini sıkı bir şekilde takip eden davranışlar gösterir (Yukl 1989).

Çalışmaların bir diğer sonucu, kendilerini daha ulaşılabilir kılan, iletişim içinde olan ve işle ilgili problemleri takipçilerine açıklayan liderlerin, bunun aksine ulaşılamayan ve iletişimin zayıf olduğu liderlerle karşılaştırıldığında daha verimli gruplara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Başarılı gruplarda takipçiler, liderlerini grup

sözcüsü olarak vasıflandırır. Bu sebeple liderin davranış şekli başarı seviyesine önemli ölçüde etki etmektedir (Zel 2006).

1.5.5. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmalarının üstüne yaptığı çalışmalarda lider davranışlarını dört ayrı grupta incelemiştir. Takipçilerin iş verimini sıkı takip eden ve denetleyen liderlere iş merkezli lider denir. İş merkezli liderler yasal olarak sahip oldukları ödül ve ceza verme güçlerine dayanmakta, işlerini yakından takip etmekte ve işlerin hangi yollarla yapılacağını takipçilerine açık şekilde belirtmektedir.

Özellikle takım oluşturma ve geliştirme konularına ağırlık vermektedir. İki uç noktayı belirleyen bu iki liderlik anlayışını ve arada kalan diğer iki liderlik tipini gösteren Likert'in Sistem 4 modeli aşağıdaki şekilde verilmiştir (Can ve ark. 1994).

Liderlik Değişkenleri	Sistem-1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem-2 (Yardımsıver Otokratik)	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demokratik)
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazlasıyla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hissederler.
Üstün Astlarla olan İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır	Bazen astların fikirlerini sorar.	Astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Şekil 2.1. Likert'in Sistem 4 Modeli

Çalışmalar neticesinde Likert' in dört sistemine etki eden üç ana değişken olduğu ortaya çıkmıştır (Can ve Tecer 1978).

Durumsal değişkenler: Gelişmelere etki eden bağımsız değişkenlerdir. Fakat sadece yönetimin kontrol edebildiği değişkenler buraya dahil olurlar.

Ara değişkenler: Grubun alışma ortamını yansıtan performans amaçları, davranışlar, motivasyon önlemleri ve algılamalar gibi değişkenlerdir. Bunlar, bireyler arası iletişimi ve karar alma sürecine etki eder.

Sonuç değişkenleri: Grubun kazanımları olarak görülen bağımlı değişkenleridir. Bunlara rnek olarak; maliyet, kazanç, verimlilik, hizmet ve kalite gibi durumlar verilebilir.

Likert'e göre, neden-sonuç ilişkisi liderlik sürecinde anında ortaya ıkınamaktadır. Fakat ara değişkenlerin etkisi oldukça fazladır. rnek olarak, Sistem–1 liderlik tarzını benimsemek, karlılık seviyesinde artış sağlayabilir. Fakat ara değişkenlerin (bağlılık, motivasyon, tutum vb.) farklılaşması durumunda, süreç içerisinde karlılık oranında düşüşlere sebep olabilir. Bunun aksine bir gelişme sistem–4 içinde görülebilir. Ara değişkenlerin gösterdiği etki ile kısa ve uzun vadede karlılık oranlarında değişkenlik görülebilir. Bu durumda değişkenlerin gösterdiği etkiler arasında uzun bir süreç olduğu düşünülebilir (Massie 1983).

Likert' in çalışmaları neticesinde; Sistem–3 ve Sistem–4 liderlik tarzlarında çalışanların üretimde yüksek seviyeye ulaştıkları, Sistem–1 ve Sistem–2 tarzlarında çalışanların ise üretimde düşük seviyede kaldıkları görülmüştür. Likert elde ettiği sonuçlarda, yöneticilerin konumlarından ve iş alanlarından bağımsız olduğunu kaydetmiştir (Zel 2006).

1.5.6. Blake Ve Moutonun Yönetim Biçimi leği

Blake ve Mouton yaptığı çalışmalarda ortaya çıkardığı teori özünde Ohio Liderlik çalışmalarında bir grid sistemine adaptasyonuyla elde edilmiştir. Liderlik davranışlarının iki farklı bakış açısı olarak, işe ilgi ve insana ilgi, dikey ve yatay eksene yerleştirerek beş farklı liderlik biçimi ortaya konmuştur.

Buna göre,

- 1,1 tip: Etkili olamayan lider: Gruba gerekli olan işin yerine getirilebilmesi adına en düşük düzeyde çaba göstermektir.

- 1,9 tip: Kulüp lideri: Göreve ilgisi en az seviyede olan, takipçilerle arkadaşça ve rahat ilişkilere önem verir.
- 9,1 tip: Görev lideri: İnsan ilişkisi en az seviyede olan bu lider, iş veriminin yüksek seviyede olmasına neden olurken otoritesini kullanır.
- 5,5 tip: Örgüt lideri: Ortaya çıkarılması gereken işin miktarı ile takipçilerinin moral ve motivasyonlarını aynı seviyede tutmaya özen gösteren uzlaştırıcı tiptir.
- 9,9 tip: Ekip lideri: Lider, her türlü sorumluluğu alan takipçilerle beraber en üst düzey verime yönelmiştir. Lider ve takipçiler arasında güven ve saygı üst düzeydedir ve grup bireyleri birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır (Baysal 2004).

Modelde yer verilen beş liderlik tipinden en etkisinin ekip liderliği olduğu öne sürülmüştür. Bu yaklaşım, çalışmacılara göre yükselen iş verimi ve sınırlı devamsızlık ile sonuçlanır. Ekip liderlerinin etkisinin artmasında takipçilerin karara destek vermesi etkili olur (Zel 2006).

Modele bakıldığında liderler adına öncelik bireyler arası iletişim olmalıdır. Lider, öncelikle takipçilerin motivasyonlarını yükseltip iş tatminlerine ulaşmalarını sağlamalıdır. Bunun için lider, izleyicilerin işlerini düzenlemelerine ve planlamalarına yardımcı olarak duygusal destek sağlar. Lider, izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alırken çok sıkı denetim yapmak yerine genel denetimler yapar. Çünkü modele bakıldığında, takipçilerin huzur bulduğu bir iş ortamı ve yüksek verim elde edilebilecek çalışma standartları için doyurucu ilişkiler şarttır (Zel 2006).

1.5.7. X ve Y Yaklaşımları

Douglas McGregor yaptığı çalışmalarda X ve Y kuramı şeklinde iki grup liderlik biçimi ortaya çıktığını öngörmüştür. X kuramı, insanların edilgen ve grupsal ihtiyaçlara direnç gösterdikleri varsayımına dayanır. Liderler bireylerin bu ihtiyaçlara uymalarını sağlamak için yönlendirmesi ve teşvik etmesi gerekir.

İş temposunu sevmeyen ve elinden geldiğince işten kaçan bireylerin iş yönelimlerini sağlamak adına denetlenmeli, cezai şartlar uygulanmalı ve zorlanmalıdır. İnsanlar genellikle yönlendirilmeyi seçer, sorumluluk almaktan çekinir ve en önemlisi

güvenlik ihtiyaçları vardır. Y kuramında bireyler teşvik edilmeye ve sorumluluk verilmesine açıktırlar;

İşi uygularken fiziksel ve zihinsel çabanın verilmesi dinlenme veya oyun kadar doğaldır. Hedeflere ulaşmak için en büyük motivasyon kaynağı verilecek ödüllerdir. Uygun şartlarda normal bir birey, sorumluluğu yalnızca kabullenmeyi değil, aramayı da öğrenir. Grupsal problemlerin çözüme ulaşmasında ustalık ve yaratıcılık kabiliyeti bireyler arasında geniş ölçüde kullanılmaktadır.

Bundan dolayı birey tutumlarının X kuramındaki gibi olduğuna inanan liderler, daha çok otoriter, Y kuramındaki gibi olduğuna inanan bireyler ise demokratik bir tutum sergileyeceklerdir (Baysal 2004).

1.6. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

Tannenbaum ve Schmidt'in yaptığı araştırmalar sonucu ortaya çıkardığı bu teoride liderleri “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olarak iki ana grupta incelemişlerdir. İki kavram arasındaki doğruya (liderlik doğrusu) yedi farklı lider davranış şekli yerleştirilmiştir.

Bu teorideki liderlik davranışları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Knudson 1978) ;

1. Durum: Lider kararları verir ve duyurur.
2. Durum: Lider kararını ikna ederek kabul ettirir.
3. Durum: Lider fikrini bildirir ve soru bekler.
4. Durum: Lider alternatif bir kararla ortaya çıkar.
5. Durum: Lider problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. Durum: Lider sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
7. Durum: Lider astların, belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

1.6.1. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard Üniversitesine bağlı Robert Bale'nin yaptığı araştırmalar sonucunda; bireyin grup içerisinde lider olabilmesi için en iyi fikirleri ileri sürüp, aynı zamanda en çok sevilen üye olması gerekir. Yani, kişinin iletişim düzeyi liderlikte çok önemli bir rol oynamaktadır. Bununla beraber, grup bireyleri sadece söylemlerin miktarları açısından değil, söylem türü olarak da farklılaşırlar. Bununla ilişkili olarak, Bale grup bireylerinin iletişim sürecini üç ana boyut ve on iki kategoride toplamıştır. Bu üç ana boyut; bilişsel, tepkisel ve duygusal olarak sıralanmaktadır (Zel 2006).

Bale, iki lider tipi olduğunu belirtmiştir. Bu tipler grup bireylerinin rahat ve huzurlu çalışmasını, bireylerin duygusal özelliklerine önem veren ve sadece işin başarıyla tamamlanmasına çaba gösteren liderlik tipleridir. Bununla ilişkili olarak, Ohio ve Michigan çalışmalarının sonuçlarında olduğu gibi iki farklı eksen üzerinde ortak sonuçlar olduğunu ileri sürmüştür. “İşe yönelik” ve “İnsana yönelik” davranışları tek bir lider uygularken, Bale'nin çalışmalarında iki farklı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir. Bale'nin çıkardığı sonuçlardan bir diğeri; farklı iki davranışın bir grup üyesi tarafından sergilenebilir olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu iki davranış biçimi birbirine karşıt gibi anlaşılmasına rağmen, biri yönlendirici, zamanı etkin kullanma, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen diğeri ise sosyal, duyarlı, uzlaşıcı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşımaktadır (Baysal 2004).

1.6.2. Garry Yukl' un Liderlik Yaklaşımı

Yakın zamanda ileri sürülen bu teori, çalışanların verimliliği ve iş tatmini ile liderlik davranışı, ara değişkenler ve durumsal değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak için incelenmiştir. Yukl, Ohio ve Michigan çalışmalarında iki eksen üzerinde incelenen lider davranışlarına “karar merkezilik” boyutunu da ekleyerek, takipçilerin düşüncelere destek verme haklarının lider tarafından hayata geçirme seviyesini belirlemektedir (Zel 2006). Yukl, teorisini iki farklı modelde incelemektedir (Baysal 2004).

Ayrılık Modeli: Lider davranışı ile takipçilerin doyumu arasındaki bağlantıyı incelemektedir. Takipçinin doyumu, kişinin liderden “beklediği davranış” ve

“gerçekleşen davranış” arasındaki farklılığın etkisi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Takipçinin isteği ile ortaya çıkan sonuç arasındaki fark küçük ise doyum da o kadar yüksek olur.

Çoklu-Bağlanma Modeli: Kişi yerine grup doyumunu hedeflemiştir. Grup doyumunu, insanlara yönelik, gruba yönelik ve karar merkeziyetçiliğinin ilerisinde “ara değişkenler”in etkisinden dolayı ortaya çıkar. Ara değişkenler izleyicinin teşvik edilmesi, verilen görev ve rol uyumluluğu, izleyicinin kabiliyet düzeyi olarak sıralanmaktadır.

Davranışsal liderlik yaklaşımıyla ilgili bütün sonuçlara bakıldığında iki lider türünün var olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar; göreve yönelik lider tipi ve insanlar arası ilişkilere yönelik lider tipidir. Belirli durumlarda göreve yönelik lider tipinin daha etkin olabileceği gibi ifadelere rast gelinmekle beraber, buna karşın insana yönelik lider tipinin daha başarılı olacağı görüşünü doğrulamaya çalışmaktadır (Ertürk 2000).

Davranışsal liderlik teorisi her kişinin tutumlarını geliştirme kabiliyetine sahip olduğu görüşünü desteklemektedir. Bunun lider tanımına en belirgin katkısı, yöneticilere liderliğin gerektirdiği etkili tutumları öğrenmelerini ve uygulayabilmelerini sağlayabilmesidir (Smith 1980).

Bazı çalışmalarda bireyler arası ilişkilere yönelik lider türünün, bazıları görevi hedef alan lider türünün, bazıları da iki boyutta yüksek puan alan liderin etkisinin daha yüksek olabileceğinin tespiti yapılmıştır (Ertürk 2000).

1.7. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmaların önemli bir bölümünde; liderliğin başarı nedenlerinde sadece özelliklerinden ya da tercih ettiği davranış türüne bağlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir anlatım ile, liderlik davranışındaki başarının altında farklı etkenlerin de yer aldığı görüşü ileri sürülmüştür (Çelik 2003).

Bu durum bazı bilim insanlarının liderlik kavramına değişik açılardan bakmalarına sebep olurken yapılan araştırmalara bakıldığında liderlik davranışının durumlara göre farklılık göstereceğini, ideal ve en uygun liderlik davranışının

olmayacağını ileri sürülmüştür. Bu teori açısından bakıldığında, liderlerin bireysel özellikleri ve tutumlarının yanında durumsal etkenlerde liderlik tarzına etki etmektedir (Akdoğan ve Akça 2004).

Liderliği, şartlara bağlı olarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre liderin grup üzerindeki etkinliğini belirleyen bazı faktörler şunlardır (Szlogyı 1990):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri,
- Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri.

Durumsallık teorileri, genel açıdan bakıldığında en uygun lider tutumunun durumlara göre değişkenlik gösterebileceğini ileriye sürer. Bu durum yönetimde ”tek ve en iyi” yönetim şekli olduğunu davranış teorileri arasındaki ana farklılığı ortaya koymaktadır. Davranış teorilerine bakıldığında, liderin hem işe yönelik hem de kişiye yönelik tutum gösterebileceklerini öne sürmüş, ama hangi durumlarda hangi tutumların kullanılabileceğini söylememiştir. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik tutumunun kullanılması, bireylerin doyumu ve iş verimini arttıracaklarını bunun yanında liderin etkinliğinin yükselteceği öne sürülmüştür. Fakat durum teorisine bakıldığında, her iki davranış çeşidi de bazı durumlarda yakın etken olabilir. Bu nedenle, durum teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu seçmeye ve bu durumlara liderlik şeklinin nasıl olması gerektiğini araştırmaya önem vermiştir (Koçel 2003).

Stogdill, liderin bireysel özelliklerinin “durumsallık” teorisi kapsamı içerisinde düşünülmesinin önemli bir etken olduğunu özellikle vurgulayarak durumsallığın; kültür, örgütler, çevre, görevler ve kişiler arasındaki farklara bakarak dört ayrı şekilde yer aldığını öne sürmüştür (Church 1986).

Son zamanlarda ise bazı farklılıklardan dolayı ve yoğun rekabet ortamının giderek azalmasından ötürü oluşan değişiklikler liderlik tarzını önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır (Zel 2006).

1.7.1. Fiedlerin Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler teorisine bakıldığında, yöneticilerin başarı elde ettiklerine inandığı davranış biçimlerini değiştirmek için çabalamanın faydasız ve zor olduğuna inanırlar. Fiedler'in teorisinde yöneticiler tahmin edilmesi zor olan değişikliklerde genelde esnek davranmaz ve yönetim şeklini değiştirmeye çalışmazlar. Çünkü yönetim şekli esnek bir yapıya sahip değildir, bundan ötürü geliş durumlara göre uygun bir yönetim biçimine sahip değillerdir. Kısaca bu teoriye bakıldığında, grup ya da topluluğun başarı elde etmesi liderin kişiliği ile gelişen şartlar arasındaki uyuma bağlı olduğunu savunur (Hackman 1997).

Fiedler'in liderlik biçimleri, geçmişte yapılan araştırmalarda ortaya çıkan takipçi ve lider modellerine benzemektedir. Bu modeli önceki çalışmalardan farklı kılan özellik kullandığı ölçüm aracıdır. Fiedler, liderlik biçimini iş arkadaşının tercih ederken kullanılan tarzlara göre sade bir ölçek kullanarak belirlemeye çalışmıştır. Fiedler, liderlik biçimlerinin hangi şartlara uyabileceğini belirlemek için gruplara ayırarak liderliği belirleyici üç farklı değişkenden bahsetmiştir (Grint 1997).

Lider ile izleyenler arasındaki ilişkiler: Bu değişken, liderin grup içerisinde sevilip sevilmediğini, bireyler tarafından lidere karşı güven duygusu olup olmadığını ifade eder. Liderin kişiliğinin karizmatik olması durumunda etkin rol oynayabileceği bu ilişkileri, liderin takipçileri etkileme seviyesi belirleyecektir. Bu ilişkiler “iyi” olarak tanımlanıyorsa liderlik adına iyi bir ortam vardır.

Görevin yapısal özellikleri: Görevin, ne kadar tanımlanmış veya ne kadar tanımlanmış biçimde bırakıldığını gösterir. Bazı görevler tümü ile takipçilerin kararına bırakılırken bazıları ise kesin kurallar çerçevesinde sınırlandırılır. Lider grubu etkilemek için görevleri açık ve net bir şekilde tanımlaması gerekir.

Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi: Bu değişken, lidere ait olan konumdan ayrı olarak bulunduğu resmi makama ait otoriteyi ifade etmektedir. Bu otorite, çeşitli yaptırımları uygulamak için sahip olduğu yetkinin seviyesini ifade etmektedir. Liderin resmi otoritesinin güçlü olması durumunda, görevini yerine getirebilmesi daha kolay bir hale gelecektir.

Fiedlerin durumsallık yaklaşımı incelendiğinde, liderin grup üzerindeki etkisinin kolaylaşması için otoritesi fazla, grup tarafından sevilen ve işi açıkça tanımlayıp belirtmesidir. Bunun aksine sevilmeyen, otoritesi sınırlı olan ve yapılan işte belirsiz nitelik taşıyan liderin grup üzerindeki etkisi azalacaktır. Fiedler'e göre, belirtilen üç değişkenden en çok önem arz eden "lider-üye ilişkileri", en az öneme sahip olan ise liderin makamının sağladığı "otorite" dir (Robbins 1998).

Fiedler değişken şartlara göre neden işe yönelik liderlik anlayışını benimsediğini şu şekilde açıklamıştır; En olumlu şartta, grup bireyleri yönetilmeye hazır ve liderin yapılacak iş için gerekli olan talimatları vermesi beklenir. Bunun aksine, liderin grup bireylerine yönelik verdiği talimatlara karşın hiçbir dönüt alamaması riskini taşıyacaktır (Erçetin 2002), (Zel 2006).

Yaklaşım çeşitli direktifler veren, otorite sahibi ve görevin gerekliliklerini yerine getiren liderlerin aynı zamanda bireysel ilişkilere özen gösteren demokratik liderlerin çeşitli durumlarda başarıya ulaştıklarını göstermektedir. İçinde bulunulan özel duruma elverişli ve en uygun liderlik tarzını belirleyecektir. Çeşitli durumlarda ve bu durumlara göre liderin etki düzeyinin belirlendiği hallerde otokratik ve yönelik liderlik şeklinin; durumların çok çeşitli olmadığı hallerde ise demokratik ve kişisel ilişkilerin iyi olduğu liderlik tarzının daha yüksek başarı seviyesine ulaştığı anlaşılmaktadır (Baysal 2004).

Fiedler'in durumsallık teorisine bakıldığında lider, takipçi ve ortaya çıkan şartlar arasındaki etkileşim önemlidir. Bu teori, ortaya çıkan şartları önemsemeyerek tek bir liderlik biçiminin kullanılması gibi basit bir çözüme karşı yetersiz kalacağını benimsemiştir. Ayrıca, çalışmalar sonucu ortaya çıkan çoğu bulgular, liderlerin seçilmelerinde ve işe alınmalarında fayda sağlamış ve liderlik kavramının çözümlenmesi için önemli katkılar ortaya çıkarmıştır. Fakat Fiedler'in yaklaşımının çeşitli problemleri de vardır. İlk problem, "en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC)" ölçeğidir. Bu ölçeğin teorideki önemli rolü olmasına bakıldığında bu durum oldukça büyük bir problem teşkil ettiği görülmektedir. İkinci probleme bakıldığında, liderlik şeklinin değişmeyeceği düşüncesine sahip olmasıdır. Fakat liderlik şekli öğrenilir ve değiştirilebilir. Ayrıca, bir bireyin ortaya çıkan durumun isteklerine göre aynı tarzı benimseyeceğini düşünmek de mantıklı olmayabilir (Albanese 1978).

Feidler'in teorisi tartışılmaya devam etmesine rağmen liderin etkili bir performans göstermek için duruma nasıl uyum sağlayacağı konusunda önemli faydaları olduğu herkes tarafından kabul edilmiştir (Stoner 1992).

1.7.2. Amaç-Yol Yaklaşımı

Bu yaklaşım House ve Evans tarafından ortaya konmuştur ve ana düşünce, liderin gösterdiği tutumun takipçilerin motivasyonu, doyumu ve başarı seviyelerine etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu düşünceye göre kişi, belirli hedeflerin doyumuna ulaşmasını sağlama ihtimali yüksek düzeyde algıladığı tutumlara yönelecektir. Farklı bir söylemle davranışlara etki eden iki faktör bulunur (Zel 2006), (Baysal 2004):

- Bireyin, çeşitli davranışlarla çeşitli sonuçlara varacağına dair inancı,
- Bu bireyin sonuçlara vereceği değer.

Bu teorinin, liderlik açısından tanımı şu şekilde açıklanabilir; lider, izleyicilerinin iki konuda motivasyonunu yükseltebilir (Bedelan 1989):

- Liderin grup üyelerinin isteklerini ve arzularını izleme derecesi,
- Liderin grup üyelerinin “sonuca verdiği değeri” etkileme derecesi.

Burada lider için en önemli görev, grup üyelerinin önemli hedeflerini belirlemek ve grup üyelerinin bu hedeflere ulaşmalarında yardımcı olmaktır. Bu teoriye göre lider, dört farklı liderlik çeşidi uygulayarak grup üyelerinin iş doyumlarını, motivasyonlarını ve başarı düzeylerini etkileyebilir (Nortcraft 1994):

- **Yönlendirici liderlik:** Lider, grup üyelerine verilen görevde öncelikle teknik detayları verir, üyelerden beklentilerini ve işi yaparken hangi yolu izlemesi gerektiğini açıklar.
- **Destekleyici liderlik:** Grup üyelerinin talep ve arzularına önem verir, arkadaşça bir yaklaşım gösterir. Ancak yapılacak işin uygun şartlarda ortaya çıkarılması için fazla mücadele vermez. Grup üyeleriyle iletişimden kaçınmaz ve tüm üyelere eşit biçimde yaklaşım gösterir.
- **Katılımcı liderlik:** Lider yapılması gereken işle alakalı konularda izleyenlerin fikirlerine önem verir.

- **Başarıya yönelik liderlik:** Hedeflerini her zaman yüksek seviyede tutar ve grup üyelerini hedeflerine ulaşabileceklerine dair güvendiğini açıkça belirtir. Grup üyelerinden sürekli en yüksek iş verimini bekler.

Liderlerin grup üyelerine karşı davranışların uygunluğu, grup üyelerinin bireysel özelliklerine, grup üyeleri üzerinde oluşacak çeşitli çevresel faktörlere ve işin değişkenliğine bağlıdır (Zel 2006).

En uygun liderlik davranışı seçilirken işin özelliğine bakılacaktır. House' ın ortaya koyduğu modeldeki ana değişkenler, işten duyulan “tatmin” ve “rol belirsizliği” dir. İşten duyulan tatmin kişisel menfaatlere bağlıdır (Baysal 2004).

Menfaatler tamamen yapılan işin ya da bizzat işin ya da işin yerine getirildiği ortamın fonksiyonu olabilir. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyutu vardır (Baransel 1979):

- Görevin başarılmaması halinde varılacak amaçların tahmini,
- Davranışın uygun olduğu hususunda rehberlik hizmeti görececek kural ve düzenlemelerin varlığıdır.

Rol belirsizliğinin genel olarak gerilim, psikolojik baskı ve işte düşük verimle yakın ilişkisinin olduğu görülmüştür. Belirsizlik hali, kişinin amaçlarını belirlemesini ve davranışın amaçlara varılmasını sağlayacağına dair olan beklentilerine ait ihtimaller hesaplamasını güçleştirir (Erçetin 2002).

1.7.3. Hersey Ve Blanchard'ın Yaklaşımları

Hersey ve Blanchard' ın ortaya koydukları liderlik kuramıyla, etkili liderliği elde etmek için, farklı şartlar ile liderlik biçimleri arasında gerçekçi bir bağ kurmayı hedeflemişlerdir. Bu kuramda liderlik biçimleri iki farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar görev ve ilişki merkezli liderlik biçimleridir. Bu biçimlerde olgunluk düzeyiyle ilgili bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır (Erçetin 2002).

Olgunluk düzeyi, grup üyelerinin başarı elde etme motivasyonlarını ve daha fazla sorumluluk alma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Baysal 2004). Bu seviyede önemli olan liderlik biçiminin, tüm üyelerin olgunluk seviyesine uygun olmasıdır. Çünkü en etkili liderlik biçimi, yalnızca bu olgunluk seviyesinin en uygun olduğu yerde gerçekleşebilir.

Blanchard' ın tekrar gözden geçirerek ortaya koyduğu kuramda liderlik biçimleri, destekleyici, yöneltici, yetki göçerici ve öğretici olmak üzere yeniden tanımlanmıştır. Grup üyelerinin olgunluk düzeyi kavramı da genişletilerek dört temel liderlik biçimini kullanılabilir şekilde yeniden tanımlamıştır (Mullins 1992), (Uyan 1994), (Guild 1987).

- ❖ **Yöneltici Lider:** Grup üyelerinin rollerini açık şekilde belirtir ve performanslarını denetler. İletişim tek yönlüdür.
- ❖ **Öğretici Lider:** Grup üyelerine kararları açıklar, onların tavsiyelerini dinler, fakat denetlemeyi sürdürür.
- ❖ **Destekleyici Lider:** Grup üyelerinin isteklerini dinler, destek verir, iletişimi kolay bir hale getirir ve karar verirken iletişim çift yönlüdür.
- ❖ **Yetki Göçerici Lider:** Grup üyelerine yetki ve sorumluluk verir.

Olgunluk Düzeyi; Grup üyelerinin bilgi ve yeteneklerini gösteren yeterlilikleri ile üyelerin motivasyonlarını ve güvenini kapsayan bağlılıklardır. Grup üyelerinin bağlılıkları arttıkça olgunluk düzeylerinin de artması beklenir. Lider, grubun olgunluk düzeyine göre ve bu düzeyi yükseltici liderlik biçimleri tercih etmesi gerekir.

Blanchard' ın tekrar gözden geçirdiği “Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı” yaygın olarak kabul görmüştür. Liderlere grup üyelerinin eğitilmesinde yararlanacakları kaynaklar sağlamaktadır. Üstelik izleyenlerin eğitilmesi, geliştirilmesi farklı bir deyişle olgunluk düzeylerinin arttırılması, liderin takipçileri etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine paylaşımcı ve demokratik bir durum getirir (Erçetin 2002).

1.7.4. Vroom-Yetton Liderlik Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton' un 1973 yılında ortaya attıkları bu modelde, liderin karar verme süreci üzerinde durulmuştur. Bu nedenle “karar ağacı modeli” olarak

da ifade edilmektedir. Model karar verme biçimlerini dört grupta incelemiştir (Vecchio 1995);

Otokratik Lider: 1. Otokratik lider var olan bilgiler dahilinde problemi kendi imkanlarıyla çözüme ulaştırır. 2. Otokratik lider, grup üyelerinden ek bilgiler alarak problemi yine kendi imkanlarıyla çözüme ulaştırır.

Danışmacı Lider: 1. Danışmacı lider karar aşamasında grup bireyleri ile birebir iletişim kurarak fikirlerini alır, ardından kararları kendisi verir. 2. Danışmacı lider, karar aşamasında grup üyelerinin tamamının fikirlerini alır, ardından kararları kendisi verir.

Grup Lider: 1. Grup Lider, grup bireyleri ile birebir iletişim kurarak sorunu tartışır ve ortak bir karar verir. 2. Grup Lider, bütün üyeleri bir araya getirir ve kendi fikirlerini yansıtmadan, demokratik biçimde problemin çözümü ile ilgili karar alınır.

Yetki Devreden Lider: Sorunun çözümü ile ilgili bilgileriyle beraber sorunu çözme yetkisini grup üyelerine verir ve çözüm ile ilgili nasıl bir yol izlendiğinin denetimini sağlar.

Araştırmacılar sekiz soru tespit etmişlerdir. Bu soruların amacı belirli şartlarda hangi şekilde bir yol izlemenin doğru olacağını belirleyebilmektir. Bu sorular (Bedelan 1989):

1. Sorun teknik detay bilmek gerektiriyor mu?
2. Grup üyelerinin kararı kabul etmeleri önemli mi?
3. Doğru bir sonuca ulaşabilmek için yeterli bilgi var mı?
4. Sorun belirgin (yapılanmış) mı?
5. Karar aldıktan sonra grup üyelerinin benimseme olasılığı?
6. Grup üyeleri organizasyon hedeflerini benimsemişler mi?
7. Verilen kararın grup üyeleri arasında sorun yaratma olasılığı?
8. Grup üyelerinin doğru bir karar almak için yeterli bilgileri var mı?

Liderlerin, sekiz aşamalı sorular ışığında karar verme süreci neticesinde hangi davranış şeklini benimsediği ortaya çıkmaktadır. Model daha çok, çeşitli şartlar için, lider ile grup üyelerinin beraber katılımından ya da ilişkisinden kaynaklanan lider

davranışlarının üzerinde incelem yapmış, grup üyelerinin kabul ettiği kararların daha iyi sonuçlara ulaştığını belirtmiştir (Baransel 1979).

Vroom ve Yetton'un kuramı sonradan yapılmış olan araştırmalarla destek bulmuş ve gelişim göstermiştir. Bunun yanında Vroom ve Yetton kendi kuramları üzerinde güncelleme yapmışlardır. Fakat kuram, yapılan çeşitli araştırmalarda en etkili kararı seçerken çeşitli belirsizlikler içermesi, liderin bireysel özelliklerinin ve grup üyelerinin beklentilerine yeterli düzeyde karşılık vermemeleri gibi çeşitli konularda eleştiriler almıştır. Yapılan tüm eleştirilere rağmen, kuramın liderlik alan yazınına, farklı bir düşünce tarzı ve önemli katkılar sunduğu söylenebilir (Eren 2003).

1.7.5. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

Liderlik davranışları ile ilgili çok sayıda çalışmayı inceleyen psikolog William J. Reddin, işe ve insana dönüklük diye isimlendirilen boyutlara "etkinlik boyutu" nu ekleyerek kendi kuramını geliştirmiş ve "3-Boyut Teorisi" olarak adlandırmıştır (Baysal 2004).

Bu teoride bakılması gereken önemli nokta, yöneticinin yaptıklarından çok hangi sonuçlara ulaştığıdır. Etkinlik; bireysel bir kabiliyetten öte yönetilen durumun doğru bir şekilde anlaşılması ve buna yöneticinin etki etmesidir (Dilber 1976).

Reddin, yaptığı çalışmalarda, Ohio liderlik araştırmalarının etkisi altında kalarak insan ve görev merkezlik boyutlarına göre dört farklı liderlik biçimi olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; "kopuk lider", "ilgili lider", "birleştirici lider" ve "kendini adanmış" liderdir. Reddin, yapmış olduğu çalışma sonrasında bu liderlik tarzlarını etkililik açısından incelemiş ve dördü etkisiz dördü etkili, sekiz liderlik tarzı ileri sürmüştür. Bu sekiz liderlik tarzı, sekiz ayrı yönetsel davranış biçimi değildir. Yalnızca dört ana yaklaşımın uygun ya da uygun olmayan şartlarda tercih edilmelerinden ortaya çıkan sonuçlardır (Zel 2006).

Üç boyutlu lider etkinliği modelinde tüm şartlara uygun olabilecek ideal bir liderlik davranışı tipi ileri sürülememektedir (Eren 2004). Etkili bir yönetim tarzı elde etmek için sadece yaklaşım esnekliği yeterli olmayacaktır, bununla beraber durum duyarlılığı da gerektirmektedir. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu algılama becerisi olarak ifade edilir. Ayrıca etkili yönetim için mevcut durumu gerekli hallerde

değiştirebilme kabiliyeti olan durum becerisi de önemli bir etkidir. Reddin'e göre tecrübe, bu özelliklerin tamamının bir arada olması durumudur (Baysal 2004). Durumsallık teorileri, en uygun lider davranışının farklı şartlarda değişkenlik gösterebileceğini öne sürmesi yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzının var olduğunu savunan davranışsal teorilerin farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teoriler, liderin işe yönelik veya bireye yönelik tutum sergileyeceklerini öne sürer, ancak hangi durumlarda hangi tutumun etkin kullanılması gerektiğini belirtmez. Bunun yerine, bireye yönelik liderlik davranışının izleyicileri tatmin etmesi ve veriminin yükseleceğini bundan dolayı liderin etkisinin artacağını varsayar. Bunun aksine durumsallık teorisine bakıldığında her iki liderlik davranış tarzı da belirli durumlarda aynı seviyede etkin olabilir. Bu nedenle, durumsallık teorileri, şartlara göre nasıl bir liderlik tarzı seçilebileceğini araştırmaya önem vermiştir (Eren 2003).

Durumsal liderlik teorisi birçok değişkenin lider davranışları üzerine etkilerini incelemesi nedeni ile oldukça önemlidir. Liderlik kavramı üzerinde birçok araştırma olmasına rağmen net olarak açıklanabilmiş bir kavram olmamasından dolayı durumsallık teorisi araştırmacılara farklı düşünüş tarzları kullanılmasına dair yeni ufuklar açmıştır (Erçetin 2002).

1.8. Modern Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grubu, çeşitli hedefler göstererek bu hedeflere ulaşmak ve grubu harekete geçirmek için gereken yetenek, tecrübe ve özelliklere sahip olmaktır (Bayrak 1997).

Güncel liderlik tanımında ise geleneksel liderlik tanımının aksine bireyleri etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlandırılmaz. Çünkü insanlığın beceri, bilgi, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir ihtiyaç olarak hissetme eğilimi gibi özellikler ile lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, grup bireyini de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır (Bilgin 1997).

Ortaya çıkan değişimler, liderin hedeflediği başarıya ulaşması için grubu ile etkileşimin yapıcılığını tahmin etmiştir (Bayrak 1997).

1.8.1. Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

“Dönüşümcü Liderlik Kuramı”nın düşünsel temelleri Burns’ın yapmış olduğu araştırmalara dayanmakta ve Bass tarafından tartışmaya açılmıştır (Burns 1978). Liderin grup üyelerine etkisinin incelendiği kuramda, grup üyeleri lidere bağlı, güven ve saygı duyarlar. Lider, grup üyelerinin hedefe ulaşmaları için etkili bir performans sergilemelerinin önemini anlamalarını sağlayarak; grubun hedefleri gerçekleştirirken üyelerin aynı zamanda gelişmelerini; olumlu bir şekilde ilgi göstermelerini sağlayarak, üyelerin kapasitelerini aşan üst düzey görevleri karşılamının ancak grupsal hedeflere ulaşarak mümkün olacağına inanmalarına sağlayarak grup üyelerini motive eder. Bass ilk kez kuramını tartışmaya açtığında dönüşümcü liderliğin dört ana ögesi olduğunu ileri sürmüştür Bunlar (Bass 1985), (George ve Jones 1996);

Karizma: Liderin grup üyelerini etkileyerek kimliklerini bulmalarını ve güçlü duygular hissetmeleri sürecidir.

Entelektüel uyarım: Grup üyelerinin farklı ve yeni görüşlerle sorunları görmelerini sağlamak adına üyeleri etkileyebilme sürecidir.

Bireye saygı: Grup üyelerinin bilgi, yetenek ve tecrübelerini arttıracak destek sağlama ve özendirme sürecidir.

Esinlendirme: Bakış açısı oluşturma ve bu açığı aktarma, grup üyelerinin çabalarına sembollerle uygun davranış ve yoğunlaşma için model olma ve oluşturma sürecidir.

Geçmişte yapılan çalışmalara bakıldığında dönüşümcü liderliğin özelliklerine dair çeşitli görüşler belirtilmiştir. Bazı araştırmacılar dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik şeklinde iki ayrı tanımlama yapmışlardır, bazıları ise, bu liderlik tarzlarına eş anlamlar yüklemiştir. Bazı araştırmacılar ise, karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin içinde olduğunu, fakat karizmatik liderliğin farklı bir liderlik süreci olduğu görüşünü öne sürmüşlerdir.

Hellriegel, Slocum ve Woodman, dönüşümcü liderliği, karizmatik becerilerini kullanma, ilgi ve kişilik güçleriyle grup üyelerinin duygularını yoğunlaştırma, en üst seviyeye teşvik edilmesini sağlama süreci olarak tanımlamışlardır. Bu liderliğin öğelerini; vizyon, tasarlama ve etkinin yönetimi olarak tanımlamışlardır (Erçetin 2002).

Kreitner ve Knicki (1995) ile yakın fikirlere sahip araştırmacılar, karizmatik liderliği dönüşümü gerçekleştirme süreci olarak tanımlamışlar ve dönüşümcü liderlikten ayrıca bahsetmemişlerdir (Shamir ve ark 1993), (House ve ark 1993).

Lider Davranışları

- Vizyon oluşturma
- Üst düzeyde performans beklentisini, izleyenlere duyulan güveni ve vizyonu başarmak için ortak bir yeteneğin varlığını gösterme
- Vizyonu gerçekleştirmek için model oluşturma

İzleyiciler Üzerindeki Etkisi

- GÜDÜLENME
- Başarıya uyum
- Amaçlarla bütünleşme
- Hem lider hem de örgütün diğer üyeleri ile özdeşleşme
- Kendine güven

GÜDÜLENME Mekanizmaları

- Amaçlara ve çabaya ilişkin temel değerleri yükseltme
- Performansa ilişkin beklentileri yükseltme

Bireysel Çıktılar

- Lidere ve vizyona bireysel bağlılık
- Kendini adanma
- Örgütsel bağlılık
- Görevin anlamlılığı
- Artan performans

Karizmatik ve dönüşümcü liderlik kavramını beraber ele alan araştırmacı Gordon, bu iki liderlik sürecinin de bir taraftan izleyenleri esinlendirmek hedefi ile karizma kullanmaya başvurduklarını diğer yandan karizmatik liderlik kavramının kuramsal olarak bir tanımının yapılmasının zor olduğunu belirtmiştir (Gordon 1993), (Conger ve ark 1987), (Conger ve Kanungo 1989), (Tichy ve Devana 1990).

Dönüşümcü ve karizmatik liderlik kavramlarını araştıran Yukl, bu liderlik kavramları boyunca liderlerin çeşitli tutumlarının aynı olduğunu belirmesine rağmen birçok önemli farklılıklarında bulunduğunu belirtmişlerdir. Yukl' un (1994) yaptığı araştırmada dönüşümcü liderler; yetki devriyle, gerek duyulmayan bazı bürokratik düzenlemeleri ortadan kaldırıp, grup üyelerinin bilgi ve beceri seviyelerini arttırmak hedefi ile yetiştirilmelerini, gelişim göstermelerini, değişimi kurumsallaştırarak grubun yapısını, yönetim tarzını ve kültürünü değiştirilmeleriyle karizmatik liderlerden farklılaşır. Benzer açıklamalardan hareket eden Yukl, dönüşümcü liderlik süreci için düşündüğü çeşitli ana ilkeleri, davranışsal olarak aşağıdaki gibi tanımlamıştır (Celep 2004).

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme,
- Vizyonu iletme ve yayma,
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama,
- İlk, küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma,
- Başarıları kutlama,
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, eylemleri kullanma,
- Rol modeli oluşturarak örnek alma,
- Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama,
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri, seremonileri kullanma.

1.8.2. Etkileşimci Liderlik

Örgütsel değişim açısından karşılaştırma yapılan liderlik teorileri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileridir. Burns, 1978 yılında politik açıdan düşüncelerini belirterek etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olarak iki siyasi liderlik tipi tanımlamıştır (Ceylan ve ark 2005).

Bass ise 1985 yılında, bu kavramlar üzerinde tekrar çalışarak örgütsel bağlamda kullanmaya başlamıştır (İraz ve Göksel 2004). Burns'ın açısından bakıldığında etkileşimci lider, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanmaktadır. Etkileşimci lider, görevlerin tam anlamıyla yapılması durumunda ödüllendiren bir anlayışa sahiptir

bunun aksine görevin sekteye uğraması sonucunda cezalandırma eğiliminde olan bir liderlik tipidir (Serinkan 2004).

Bununla birlikte etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde mevcut konu ve problemlere yöneliktir. Her zaman bireyleri teşvik eden faaliyetlerde bulunarak grup üyelerini etkileme çabasına girer (Uyguç ve ark. 2000).

Sonuç olarak, etkileşimci ve dönüşümcü liderler, önceki yapılan çalışmalarda ortaya atılan liderlik yaklaşımlarında görülen insana yönelik ya da işe yönelik tutumları sergileyebilirler. Etkileşimci liderler, geçmişte yapılan faydalı gelenekleri devam ettirme, bunları gelecek nesillere aktarma bakımından yararlı çalışmalar yapılmıştır. Dönüşümcü liderler ise grupların görev alanlarında, stratejilerinde ve uygulama süreçlerinde çeşitli değişimler yaparlar (Eren 2002).

1.9. Liderlik Modelleri

Günümüzde birçok liderlik modelinden bahsedilmektedir. Bunlardan en çok öne çıkanı Lewin' in klasik ayrım modelidir. Lewin bu modelde demokratik, otokratik ve liberal olarak sınıflandırma yapmıştır.

Farklı kaynaklardan elde edilen ve grupsal amaçlara ulaşmak için farklı biçimlerde kullanılan yetkiye “verilen görevi yerine getirmeleri, direktifleri uygulamaları, işin ve organizasyonun beklentilerine uygun bir performans sergilemeleri için personeli etkileme becerisi veya kısaca yönetim gücü” olarak tanımlanabilir. Lider, bu gücü incelediğimiz çeşitli kaynaklardan alır ve amaçlara ulaşmak için kullanır (Baysal 2004).

1.9.1. Otokratik Lider

Otokratik lider modeline bakıldığında ana düşünce grup bireylerinin yönetimin içine alınmaması ve hedeflere ulaşmakta kullanılan politikaların belirlenmesinde grup üyelerine hiçbir söz hakkı tanımayan lider modelidir. Bu modelde grup üyelerinin tek görevi liderden aldıkları emirleri uygulamaktır (Sabuncuoğlu 2003).

Otokratik lider modelinin benimsendiğinde kısa vadede başarı elde edilebilir, fakat uzun vadede grup üyelerinin iş doyumuna gereken önemi vermeyen lider başarılı olamaz (Massie 1983).

Otokratik liderlik modelinin en önemli problemi, liderin bencil davranışlar sergilemesi ve grup üyelerinin düşüncelerini dikkate almamasıdır. Zamanla yönetime karşı çeşitli anlaşmazlıklar ortaya çıkar ve liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolabilir (Sabuncuoğlu 2003).

1.9.2. Demokratik Lider

Demokratik-Katılımcı lider modelini benimseyen bireyler, yönetim yetkisini grup üyeleri ile paylaşırlar. Bu tarz liderler, başarıya ulaşmak için gerekli olan politikaların ortaya çıkmasında her zaman grup bireylerinin fikirlerini alırlar ve bu fikirler doğrultusunda kararlarını verirler (Adalı 1986). Bu liderlik tarzının çeşitli fayda ve zararları aşağıda açıklanmıştır (Akat 2002):

- Grup üyelerinin de lider kadar amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili çözümler bulmak için çalışmaları sağlanır ve bu şekilde doğru kararlar alınır.
- Düşünce, inanç ve isteklerine değer verildiğini hisseden grup üyeleri, verilen görevleri yerine getirirken istekli ve motivasyonları yüksek şekilde çalışırlar.
- En önemli sakıncası, acil karar verilmesi gereken durumların başarısızlıkla sonuçlanmasıdır.
- Gruptaki bireylerin sayısı ne kadar çok olursa karar verme olanağı o kadar azalır, bunun nedeni uzman olmadığı bir konuda grup üyesine soru sorulması onu zor durumda bırakabilir.

1.9.3. Tam Serbesti Tanıyan Lider

Bu liderlik modelinde, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, grup üyelerinin ellerinde bulundurdıkları kaynaklar çerçevesinde çözümler bulmasına izin veren bir davranış gösterir. Grup üyeleri, kişisel gelişim göstererek problemlere karşı en doğru çözümü bulma karşısında teşvik edilmiştir. Liderin ana sorumluluğu kaynak oluşturmaktır. Lider yalnızca kendisine danışıldığında görüş belirtir, ancak bu görüş grup üyelerini bağlayıcı nitelikte değildir (Doğan 2001). Özellikle kriz ortamlarında grubun bozulmasına neden olacağı için çok tercih edilen bir liderlik modeli değildir (Sabuncuoğlu 2003).

1.9.4. Vizyoner Lider

Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi beklenen koşulları beraber değerlendirerek, grubun gelecekteki imgesini yaratmaktır. Başka deyişle vizyon, grubun hayal ettiği gelecektir. Başarı seviyesini arttırmak adına vizyon kavramı gruba yönelik ve açık olmalı, ilerisi için ümit vermeli, grubun amaçlarını yansıtmalı ve yol gösterici olmalıdır (Erçetin 2002).

Vizyoner liderler, gruplarını yalnızca mevcut hali dikkate alarak değil ileride yaşanacak değişimlerinde göz önünde bulundurarak yönetirler (Akdemir 2003). Grup üyelerini belirlediği amaçlar çerçevesinde çalışmaya ikna eder, grupsal amaçlara varabilmek adına öncelik duygusu ortaya çıkartır. Geleceğe yeni bir gözle bakabilen lidere vizyoner lider denir (Genç 2004).

1.9.5. Karizmatik Lider

Kişisel çekicilik olarak açıklanabilen karizma, grup üyelerinin etkilenmesinde karizmatik liderin önemli bir rolü vardır. Karizmatik lider, sahip olduğu karizmayı ortaya çıkaran özellikler sayesinde grup üyelerini rahat bir şekilde yönlendirebilir (Koçel 2003).

House (1977)' a göre karizmatik liderler, grup üyeleri üzerinde önemli etkilere sahiptirler. Grup üyeleri, liderin düşüncelerini sorgulamadan kabul eder ve ona gönülden bağlanır (Celep 2004).

Karizmatik liderler, kriz anlarında ve çeşitli problemler ortaya çıkması halinde yüksek bir özgüvenle düşüncelerinin doğru olduğuna grup bireylerini ikna eder (Us 2003). Karizmatik liderin grup üyelerinin arkasında durmasını sağlayacak etkili bir yapısı vardır. Gerekli kararları kendisi alır ve her düşüncesi grup üyeleri tarafından emir kabul edilir (Zel 2006).

1.9.6. Durumsal Lider

Durumsal lider modelinde, liderler ile grup bireyleri arasındaki iletişim önemlidir. Lider grup bireylerinin istek ve gereksinimlerini analiz ederek bu istekleri karşılamalıdır. Gruba yeni katılan üyelerin yönlendirilmesini sağlamalıdır. Bu üyelerin işi öğrenememe

ve işleri aksatmaları durumunda lider, açıklayıcı ve zorlayıcı olmalıdır (Sabuncuoğlu 2003) , (Eren 2003).

1.9.7. Etkileşimci Lider

Etkileşimci liderlik modelinde, lider ile grup bireyleri arasındaki iletişim üzerinde durulmuştur. Lider görev dağılımını yaptıktan sonra grup bireylerine karşı olan güvenini onlara hissettirir ve işin yapılma sürecinde yardımcı olur. Lider grup bireylerinden istediği seviyede verim alırsa, olumlu görüşlerini onlara aktarır aksi takdirde ise cezai işlem uygulamaktan çekinmez. Etkileşimci lider genellikle grubun yönetilmesi korunması ve işletilmesi ile meşguldür. Etkileşimci liderin astlarıyla ilişkileri birkaç yöndedir. Lider, grup üyelerinin yüksek performans göstermeleri için onların kişisel bilgileri üzerine yoğunlaşır (Erçetin 2002), (Koçel 2003), (Eren 2003).

1.9.8. Dönüştürücü Lider

James M. Burns, 1978 yılında “Dönüştürücü Liderlik” kavramını geçmiş 20 yılın “İşe Yönelik Liderlik” olarak isimlendirilen kavramına karşı bir tepki olarak öne sürmüştür. Dönüştürücü liderlik modelinde, yöneticiler astlarının hayal kurmalarını ister, bir başka deyişle bir vizyon göstererek katılımlarını sağlar. Dönüştürücü liderlik, grup üyelerinin ortak beklentilerini karşılamamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olmaktadır. Dönüştürücü liderin başarıya ulaşması için bir karizmaya sahip olması gerekir. Bu liderler, çalışanların beklentilerini karşılayacak tutumlar sergiler (Kılınç 1996).

1.10. Antrenör ve Liderlik

Antrenörlük, genel anlamda sporcuların yerine getirmesi gereken görevleri başarması adına onları yönlendirme ve koordine etme olarak tanımlanabilir. Pedagojik yönden incelendiğinde ise sporcunun yüksek performansa ulaşması amacıyla verilen eğitim, psikolojik yönden incelendiğinde ise, yeteneğin üst seviyeye çıkmasına etki eden kısıtlı bir yöntem; fizyolojik yönden incelendiğinde ise, vücuttaki fiziksel gelişimi sağlamak amacıyla yeteneği geliştiren tepki olarak açıklanmaktadır (Erkan 2002). Liderlik açısından antrenörlük ise, bir hedefe ulaşmak için çalışan sporcuların kendini geliştirmiş yönetici ve bu hedefe ulaşmak için sporculara akıllıca yön gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır (Terry 1991).

Bu özelliklere göre, antrenörün takım başarısına etkisini araştıran çalışmalarda etkili antrenörün: “başarılı performans ortaya koyabilen veya sporcularından olumlu psikolojik tepkiler alabilen” antrenör olduğu belirtilmiştir (Horn 2002). Sporcuların fiziksel performanslarını ve psikolojik açıdan hazır olmalarını sağlayabilen antrenör bunun yanında sporcuların kişisel istek ve arzularını yerine getirmeye hazır olmalıdır. Bu sebeple sporcuların sportif gelişimlerini sağlarken aynı zamanda onların özel yaşamlarında birçok etkisi olmalıdır. Liderlik, rol modeli, arkadaşlık, öğretmenlik, psikologluk/danışmanlık veya akıl hocalığı bu roller arasında sayılabilir (Anshel 2003). Bu roller açısından bakıldığında sportif açıdan antrenörün liderlik becerileri sporcu iletişimde, motivasyon arttırmada, öğretilmeye çalışılan teknik, taktik, kondüsyonel, koordinatif ve psikolojik becerilerde önemini açıkça ortaya koyar (Konter 1996). Günümüze bakıldığında çoğu antrenör yüksek seviyede yöneticilik yaparken, düşük seviyede liderlik yapmaktadır (Konter 2006). Dolayısı ile sezon hedeflerini ulaşılabilir seviyede belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için oyuncularını motive eden, planladığı programları sürekli güncelleyen antrenörlerin gerçek bir lider olduğu söylenebilir (Özerkan 2004).

1.10.1. Liderlik Teorileri Işığında Etkili Antrenörlük

Antrenör lider olarak düşünüldüğünde, liderlik yaklaşımlarının antrenörlük ile olan ilişkisinden bahsetmemek mümkün değildir (Özerkan 2004). Bu sebeple liderlik teorileri antrenörlük özelinde incelenmiştir.

Tüm liderlerin ortak özelliklerinin olduğu fikrine dayanan özellik yaklaşımının incelendiğinde, antrenörün hedeflenen başarıya ulaşması, çalıştığı sporcuların özellik farklılıklarına bakılmaksızın antrenörün sahip olduğu bireysel özelliklere bağlıdır (Konter 2004).

Antrenörlükte başarıya ulaşmak için yalnızca kişilik özelliklerinin önemli olduğunu savunan bazı araştırmacılar; zekâ, bağımsızlık, kendine güven, atılganlık, iddiacılık, katılık, otoriterlik, duygusal açıdan sağlam olma, baskıyla başa çıkma, düşüncede bağımsız ve yönelimlerde gerçekçi olma gibi çeşitli ortak özellikleri belirlemeye çalışmalarına rağmen, antrenörlük profili ile ilgili kesin bir sonuca ulaşamamıştır (Konter 1996).

Özellikle ikinci dünya savaşının ardından yapılan çalışmalarda liderlik ve kişilik ile ilgili az sayıda özelliğin uyumlu olduğunu ileri sürmüş ve bu yaklaşımın popüleritesi azalmıştır (Baysal ve Tekarslan 2004). Böylece antrenörlükte başarıya ulaşmak için kişilik özelliklerin gerekli olduğunu savunan görüşler değerini kaybetmiştir. Genel olarak çalışmalar, antrenörlükte başarıya ulaşmada tek tip profilden bahsedilemeyeceğini göstermektedir. Antrenörün bazı kişilik özelliklerine sahip olması fayda sağlasa bile başarılı olacağını garanti etmez (Konter 2004).

Araştırmacılar liderlik kavramını sadece kişilik özellikleri ile açıklayamamış, yapılan çalışmalarla değişen şartlara bağlı olarak gelişmesi gereken davranışsal yaklaşımını ileri sürmüşlerdir (Eren 2002).

Başarılı antrenörlükte davranışsal yaklaşımı savunan araştırmacılar, başarılı olan antrenörlerin davranışlarını, “performansa önem verme, sporcuya önem verme, sözel öğretimde bulunma, karar alma, paylaşma, sporcuları çabuklaştırma, tekrar açıklamalarda bulunma, kombine açıklamalar verme, eleştirme, cesaretlendirme, övme, memnuniyetsizlik belirten açıklamalarda bulunma; sporcunun o andaki hareketine bağlı tepkili davranışlar ve sporcunun hareketine bağlı olmayan kendiliğinden ortaya çıkan davranışlar, ödüllendirme, cezalandırma ve iletişim kurmada seçilen yollar” gibi tutumları detayları ile incelemişlerdir (Konter 1996), (Konter 2004).

Yapılan çalışmalar doğrultusunda başarılı antrenörlerin kendiliğinden ve tepkisel davranışlara sahip olduklarını göstermektedir. Small ve Smith’ e göre tepkisel ve kendiliğinden oluşan davranış grupları aşağıda sıralanmıştır. Bu bilim adamları başarılı antrenörlerin davranışlarını taklit etmek için “Antrenör Davranışı Değerlendirme Sistemini”(ADDS) öne sürmüşlerdir (Konter 1996), (Konter 2006).

1.Sınıf: Tepkisel Davranışlar

Arzu edilir performansa tepkiler

Pekiştirme: iyi oyun veya performans için sözel ve sözsüz pozitif ödüllendirici tepki

Pekiştireçsiz: iyi performansa tepkide başarısızlık

Yanılışlara tepkiler Yanılışa bağımlı teşvik: Bir yanılış sonrası oyuncuyu teşvik etme

Cezalandırma: Yanılış takiben sözel ve sözsüz olmayan negatif tepki

Cezalandırıcı teknik öğretim: Bir yanılış takiben cezalandırıcı tavır içinde teknik öğretim

Yanılışları önemsememe: Oyuncunun yaptığı hatalara tepkide bulunmada başarısızlık

Kötü davranışa tepki Kontrolü sürdürme veya yenilemek için: Oyuncular arasında düzeni korumak niyetlenilen tepki

2.Sınıf: Kendiliğinden Davranışlar

Oyunla ilişkili genel teknik öğretim: Sporun teknik ve stratejileri içinde kendiliğinden öğretim

Genel teşvikler: Bir hatayı takip etmeksizin kendiliğinden olan teşvikler

Organizasyon: Görev ve sorumluluk vererek yönetsel davranışları kurma ve düzenleme

Oyunla ilişkili olmayan genel iletişim: Oyuncularla karşılıklı etkileşimde bulunmak

Sisteme göre, antrenör davranışlarının gelişimi için yapılan analizin ardından eğitim-öğretim verilip sonrasında sporcunun zevk alması ve doygunluk seviyesi gibi parametreler değerlendirilmiştir. ADDS kullanılarak yapılan araştırma sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Konter 2004);

- Antrenörlerin kendi uyguladıklarını hissettikleri davranışların gerçekte uyguladıkları davranışlardan farklı olduğu,
- Sporcuların, antrenörlerinin uyguladığı davranışlarını hissetmesiyle, antrenörlerin kendi uyguladıkları davranışlarını hissetmesi ile uyumlu olmadığı
- Oyuncular, antrenörlerin verdiği destekler, yanı sıra bağlı teknik bilgi verme, yanı sıra bağlı cesaretlendirme ve organizasyonlarını onların lehine değerlendirme eğilimi göstermektedir,
- Eğitim-öğretim programları antrenörlerin tutumlarının nicel ve nitel olarak farklılaştırmakta ve bu durum oyuncuların doyum düzeylerini ve zevk alma seviyelerini yükseltmektedir.

Etkili kişilik özellikleri ile sergilenen davranışlar antrenörün başarı seviyesini kesin yükseltir mi? Sorusunun yanıtına ulaşmak adına yapılan araştırmalar, teoriler ve uygulamalardan çıkan sonuçlar, başarılı antrenörlüğün, ne yalnızca ortaya konulan davranışların ne de yalnızca kişilik özelliklerinden kaynaklanmayacağını göstermektedir (Konter 2004).

Bu durumda, başarılı antrenörlük için ne gibi etmenlerin gerekli olduğu sorusu ortaya çıkar. Sporda liderlik ve antrenörlük psikolojisi ile ilgili teori ve uygulamalardan ışında oratya çıkan sonuçlar, ortaya çıkan durumların ve şartların başarılı veya etkili liderlik göstermede önemli olduğuna dikkat çekmiştir (Konter 1996).

Böylece görülen durumsal liderlik yaklaşımına göre etkili biçimde antrenörlük, hem antrenörün kişisel özelliklerine, hem de antrenörün (lider) mevcut şartlara bağlı olduğu kabul edilmiştir.

Durumsallık yaklaşımında antrenörün davranışları iki boyutta ele alır bunlar; kişiye yönelik veya göreve yönelik ilkinde antrenör, bireyler ile ilişkileri ön plana tutarken, görevi ikinci planda görmekte ve asıl olarak, takımdaki bireyler ile işbirliği, iletişim ve yakınlığa öncelik vermektedir. Göreve yönelik antrenörler bakıldığında ise birinci planda herkesin yerine getirmesi gereken görevleri yapması gelir. Bundan ötürü göreve yönelik liderlerin, verelin görevi yerine getiren sporcularla bu görevleri gerçekleştirmeyen sporcular arasında iletişim farkı olacağı açıktır. Farklı bir söylemle, antrenörün beğendiği ve beğenmediği çalışanlar (sporcular) vardır. O nedenle ilişkiler “İyi-Kötü” şeklinde değerlendirilir. Buna göre antrenör-sporcu ilişkileri ya iyi ya da değildir (Tiryaki 2000).

Ayrıca antrenörün yapılandırılmış ve yapılandırılmamış şeklinde görevlerini yerine getirirken oluşan yapısal durum ortaya çıkar. Yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olma, takımda içerisindeki bazı ilişki veya rollerin yapısı ile alakalıdır ve çoğunlukla birçok takım yapılandırılmıştır. Yani, takım içerisindeki otoriteler belirginleşmiş, hangi görevlerin kimin yapması gerektiğini, yetki alanlarının kimlere ait olduğu açıklığa kavuşturulmuştur. Fakat bazı takımlara bakıldığında bu yetki alanları tam anlamı ile yapılandırılmamış olmasından ötürü bazı problemler ortaya çıkar (Tiryaki 2000).

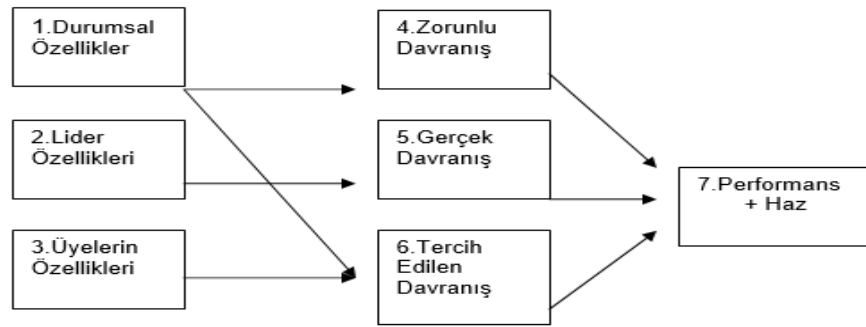
Dolayısı ile Antrenörün bu ortamlarda, etkileri de farklılaşmaktadır. Örneğin, bir takımla anlaşmadan önce çeşitli şartlar öne süren antrenörle, “bu takımda her koşulda çalışmak isterim” diyen antrenörün takım üstündeki gücü aynı olmayacaktır (Özerkan 2004), (Tiryaki 2000). Sonuç olarak, bireysel özellikler ve ortaya konan davranışlar, şartlar ile uyum içerisinde olması başarılı liderliği ortaya çıkaracaktır.

1.11. Sporda Çok Boyutlu Liderlik Modelleri

Liderlik modelleri hakkında yapılan çalışmaların birçoğu spor dışındaki konularda yapılmış olup bu çalışmalar bir şekilde spora uyarlanmıştır. Çünkü spor

takımlarının, biçimsel organizasyonların, tasvir edilen yapıya uygun olduğu düşünülmüştür. Bununla birlikte sporun endüstri ve iş ortamından farkı olarak spor ortamındaki görevlerdir (Martens 1990). Spordaki görevler, sorumluluklar kesin olarak belirlenmiştir Sporda görevi yaparken farklılıklar, teknik detaylarla bellidir. Kesin ortaya çıkan farklar nedeniyle kullanılan materyallere göre yapılması gereken görevi kadınların mı, erkeklerin mi yapacağı yada hangi siklette nelerin kullanılacağı açıkça bellidir (Chelladurai ve Saleh 1980).

Chelladurai 'nin ileri sürdüğü çok boyutlu liderlik modelinde spor alanında liderlik konusunu karşılıklı etkileşim sürecine dayalı bir özellik olduğunu belirtmiştir. Chelladurai ve Saleh'e yaptığı araştırmalarda sporda etkili liderlik, bütün sporcuların ve antrenörün durumsal özelliklerinin etkileşimine bağlıdır ve şartların zorluklarına ve sporcuların özelliklerinden bağımsız incelemek mümkün değildir. Çok boyutlu liderlik modeli şekil 2.3.'de verilmiştir (Martens 1990).



Şekil 2.3 Sporda Çok Boyutlu Liderlik Modeli

Modele incelendiğinde; durumsal özellikler, antrenör ve sporcular için üç çeşit davranışa neden olmaktadır. Durumsal özellikler; oyuncuların özellikleri, yapılan sporun takım veya bireysel spor olup olmaması, takımın amacı, ekonomik koşulları, sosyo-kültürel çevre, liderin ve sporcuların bireysel özelliklerinin etkili olduğu belirtilmiştir (Tiryaki 2000):

1.12. Sportmenlik Kavramı

Sportmenlik, günümüzde daha çok sporun içinde kullanılan bir kavram olmasına rağmen günlük hayatta da önemli bir yere sahiptir, insan haklarına dürüst, adil, saygılı

olmayı ve haksız kazanç elde etmeyi reddeden davranışları simgeleyen temel ahlâki değerleri öne çıkarır (Tel 2014).

Sportmenlik kavramı, bireyin onurlu yaşaması adına dikkat etmesi gereken bütün davranışları kapsar. Sporun her alanında, adil oyun olarak kendine yer bulmuştur. Sporun içinde birçok olumlu davranış vardır; bu davranışlar sevgi, saygı, işbirliği, hoşgörü şeklinde karşımıza çıkar. Spor bireyin kişilik zelliklerini olumlu açıdan etkilemesi beklenirken, son dönemlerde toplumun ve sporun ahlakına uygun olmayan bazı davranışların öğrenildiği bir ortam olmaya başlamıştır (Pehlivan ve Konukman 2004).

Vallerand ve ark. (1997)'nin yaptığı araştırmada, 5 farklı boyut elde edilmiştir. Bu boyutları elde ederken sevgi, saygı, işbirliği, hoşgörü gibi değişkenleri kullanmıştır. Bu boyutlar:

Sporda sorumluluklara bağlılık: Sporcuların düzenli şekilde yapılan tüm çalışmalara ve müsabakalara katılmalarını, en üst düzeyde çaba göstermelerini, yaptıkları hataları düzelterip eksiklerini tamamlayarak kendilerini daha üst seviyeye çıkarmak için çaba göstermelerini ifade eder.

Sosyal normlara uyum: Sporcuların müsabakaların öncesinde rakipleri ile el sıkışıp başarı dilemeleri, sonrasında yenilmiş dahi olsalar rakiplerini tebrik etmelerini ve performanslarını alkışlamaları gibi tutumları göstermeleri şeklinde tanımlanmaktadır.

Kurallara ve yönetime saygı: Sporcuların oyun kurallarına uymaları ve bu kuralları bilerek ihlal etmemeleri, hakemleri yanıltmaya çalışmamaları ve itiraz etmeden kabullenmeleri gibi davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Rakibe saygı: Sakatlanan rakibine yardımcı olma ve bu durumdan avantaj elde etmemek için oyunun durdurulmasını sağlama, hakeme rakibin haksız cezalandırıldığında durumu açıklama, materyalleri rakibiyle paylaşma gibi davranışlarla ilişkilidir.

Negatif yaklaşımlar: Kötü bir müsabaka performansı sergiledikten sonra çeşitli bahaneler üretmek, antrenör ve takım arkadaşlarına karşı eleştiride bulunmak ve onlara karşı agresif hareketler sergilmek vb. davranışlardır. Başarı elde etme düşüncesi, bireyleri

spor ortamında uygun olmayan davranışlara yönlendirmektedir. Bu durum da sporun içinde hoş olmayan birçok tutuma neden olmaktadır (Tanrıverdi 2012). Lee ve ark. (2007), altyapı sporlarında ahlâki karar alma davranışları ölçeğini geliştirmişlerdir. Hile ve yarışmaseverlik olarak adlandırılan ahlâk dışı antisosyal tutumlar arasındaki farka bakarak bir ölçek ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu ahlâk dışı antisosyal davranışları bu şekilde tanımlamaya çalışırken, bu iki değerlere karşı çıkan ve sportmenlikle bağdaşlaşan adilce kazanmayı koruma alt boyutunu öne sürmüşlerdir. Buna göre;

Adilce Kazanmayı Korumak: Sporun içinde galibiyet olduğu kadar mağlubiyetinde olduğunu, zaman zaman mağlubiyetin önemli olmadığını çünkü hayatta herşeyin kazanılamayacağını, hak ederek kazanmanın haksız bir kazançtan daha iyi hissettireceğini ifade eden maddelerden oluşmaktadır.

1.12.1. Sportmenlik Dışı Tutum ve Davranışlar

Spor mücadelelerinde sportmenliğe uymayan oldukça fazla davranış sergilendiği görülmektedir. Rakibe istemli faul yapmak, şike yapmak, doping yapmak, kazanmak için her türlü hileye başvurmak bunlardan bazılarıdır. Ayrıca taraftarların uygun olmayan davranışları da buna ek olarak gösterilmektedir. Sporculara alt yapı çağından itibaren çoğu antrenör spor ahlakına uygun olmayan birçok davranış ve tutumu öğretirler (Yıldıran 2004).

Sporun endüstriyel açıdan çok fazla gelişim göstermesi, spora gösterilen ilginin artmasına ve sporun da kirlenmesine sebep olmuştur. Sonucun önceden tahmin edilememesi sebebiyle zevkli olan spor; şike, doping gibi sonuca etki eden spor ahlakına uygun olmayan davranışlarla heyecanını kaybemiştir (Şahin 1998). Günümüz hak edilmeyerek kazanılan birçok müsabakaya şahitlik etmektedir.

Hile ve Aldatma: Hile, haksız kazanç için avantaj elde etme girişimidir. Reddiford (1998)'a göre spora katılım gösteren bireyler katıldıkları spor dalının tüm kurallarına uymayı kabul etmiş sayılırlar. Oyun kurallarında neler olduğu tanımladığı için, oyundaki becerileri de tanımlaması beklenir. Daha açık bir ifadeyle Reddiford hileyi, oyun kurallarına uymayarak haksız kazanç elde etme olarak tanımlamıştır(Lee ve ark 2016).

Hileyi ceza almamak ve yakalanmamak olarak tanımlayabiliriz. Sporcuların doping yapması, hakemi aldatmak da hiledir. Hileyi sporcular sorgulanmaz ve spor için gerekli kabul ederse, herkes kazanmak için kullanır ve sporsal yetenek haline gelebilir (Gürpınar 2009).

Yarışmaseverlik: Potter (1947) tarafından ortaya atılan “Gamesmanship” kavramı “gerçek anlamda hile yapmadan kazanma sanatı” olarak tanımlanmıştır. Dilimize Gürpınar (2014) tarafından “yarışmaseverlik” olarak kazandırılmıştır. Yarışmaseverlikte rakibi oyundan düşürmek için etik dışı taktikler kullanılır. Akıllıca kabul edilen fauller de bu kavram dahilindedir. Sporcular kendi yetenekleri çerçevesinde mücadele etmeyip yarışmasever tutumlar göstererek galip gelmeye ve sporun ruhuna zarar vermektedir (Dixon ve Morgan 2007). Yarışmaseverliği sporcular sorgulanmaz ve spor için gerekli kabul ederse, herkes kazanmak için kullanır ve sporsal yetenek haline gelebilir (Gürpınar 2009).

Doping: “Dope” sözcüğünün dilimizde karşılığıdır ve 18. yüzyılda Güney Afrika’da kutlamalarda kullanılmak üzere ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde 1889 yılında ilk defa yarış atlarının hızlı koşmaları için kullanılmıştır (Gençtürk ve ark, 2009). Sporcunun fiziksel ve zihinsel olarak daha üst düzey performans göstermesi amacıyla kullandığı yapay ve yasaklanmış olan maddelere doping denir (Yoncalık ve Gündoğdu 2007).

Doping, sporcuların kapasitelerinin üstünde performans göstermeleri için başvurdukları etik olmayan maddelerdir. Sakinlik gerektiren sporlarda ise, heyecanı azaltmak ve kalp atışını yavaşlatmak için kullanılan uyuşturucu maddeleri de performansı arttırır(Yoncalık ve Gündoğdu 2007).

Dopingin insan sağlığına tehdit olduğu yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Erkek sporcularda üreme hücrelerinin azalması, hormonal dengenin bozulması; kadınlarda sivilce, kılınma, saç dökülmesi, ses kalınlaşması; çocuklarda fiziksel gelişimin durma seviyesine gelme gibi birçok zararı bulunmaktadır (Kahraman ve ark 2019). Bazı sporcular hedefledikleri başarıya daha çabuk ulaşmak için zararlı ve yasak olduğunu bildiği halde doping maddelerini bir kurtarıcı olarak görür (Özbek 1999). Nitekim Amerika’ da 563 sporcunun üzerinde yapılan bir çalışmada, bu sporcuların

%94'ü daha kuvvetli, daha başarılı ve üstün performans gösterme yolunun dopingten geçtiğini ifade etmişlerdir (Yoncalık ve Gündoğdu 2007).

Doping kullanımının fazla olması spor ahlâkına da derinden zarar vermektedir. Ayrıca doping bazı devletler tarafından gizlice desteklenmektedir. Kazanmak için dopinge başvurarak insani değerleri hiçe sayan değerler oluşumu, dopinge mücadeleleri çok zor bir hale getirmektedir (Araman 2002).

Şiddet ve Saldırganlık: Şiddetin özünde bireylerin karşı tarafa fiziksel ve psikolojik olarak zarar verme girişimini ifade eder. Şiddetin ortaya çıkmasında güç ve saldırganlık vardır. Saldırganlık; yenmek, egemen olmaya çalışmak, üstünlük sağlamak ve yönetmek hedefiyle karşı tarafa yıpratıcı, engelleyici, tahrip ve yok edici düşmanca uygulanan tutumları temsil eder (Ayan 2006).

İçinde bulunduğumuz ortamda, şiddet ve saldırganlık toplum üzerinde derin etkiye sahiptir. Genellikle şiddet ve saldırganlığı kullanan bireyler, öncesinde şiddet ve saldırganlığa uğramış kişilerdir. Toplumda olduğu gibi spor ortamında da şiddet ve saldırganlık sıklıkla karşımıza çıkan bir durumdur. Şiddet ve saldırganlık merkezinde spor yöneticileri, teknik direktör, sporcu ve taraftarlar bulunmaktadır. Takip ettiğimiz müsabakalarda bazen yönetici ve antrenörlerin sahaya fırladıkları, sporcuların karşı çeşitli sözlü ve fiziksel saldırgan tutumlar gösterdikleri, taraftarlar arasında küfürleşmeler, kavgalar ve gerginlikler yaşandığı görülmektedir. Özellikle liderin spor ortamında saldırgan tutum ve davranış sergilemesi, ortaya çıkabilecek olayları her an tetikleyebilmektedir. Sporda şiddet ve saldırganlığın kullanılmasının bir sebebi de başarıyı arttıracığına olan inançtır. Birçok yönetici ve antrenör sporcuların faullü ve sert oyuna başvuramalarının başarıyı getireceğini inanır (Konter 2006).

Sporun centilmenlik, yardımlaşma, paylaşma, barış, şiddet ve saldırganlığı temizleme, dostluk kardeşlik gibi davranışlar beklenirken sporda ortaya çıkan olaylar sporun bu yönüyle çelişmektedir. Profesyonelliğin aşırı rekabeti ortaya çıkardığı, forma kapma çekişmesine özendirildiği, bu durumunda kendi takım arkadaşlarına bile düşmanca tutumların ortaya çıkmasına neden olur (Konter 2006).

1.12.2. Fair-Play (Adil Oyun)

Sporun günümüzde toplumun tüm bireyleri tarafından kullanılmakta olan bir eğitim aracı olduğu ve spordan en çok verim alabilmek için spor ahlakı ilke ve kurallarına riayet etmekler mümkün olduğu kabul edilmiştir (Karakoç ve ark 2011). Spor; barış, hoşgörü, erdem, eşitlik, hak, hukuk, disiplin, haz, mutluluk, sevgi ve saygı gibi insana yakışan kavramları bünyesinde taşıdığı gibi; keder, hüznün, stres gibi yine insani özellik bünyesinde bulunduran etkinlik olarak insanın tüm varlığına etki eden bir kavram olma etkinliği hala devam etmektedir. İnsana saygıdan ortaya çıkmış olan sporun, hakça ve dürüstçe mücadele etmenin daimi bir ahlaki ilkesi olarak kendini kabul ettirmiştir. İngilizce bir deyim olan fairplay'in sporda centilmenliği ifade ettiği dünyanın bütün halkarı tarafından bilinmektedir. İngilizcede fair; güzel, saf, lekesiz, zarif, hoş, şerefli, dürüst, doğru, adil gibi kullanımları vardır (Ay 2003). Fair-play; müsabakaya etki eden tüm bireylere karşı saygı duymayı tüm benliği ile benimseyi ifade eder (Erdemli 1996). Bu kavrama spor açısından bakıldığından rakibi yenmekten çok oyundan zevk duyma, hakça, dürüstçe bir oyun, haksız avantajdan kaçınma, kurallara bağlılık, rakibe saygı ve rakibin haksız dezavantajlarından yararlanmaya kalkışma gibi anlamlar içerir. Fair-play kavramı spora etki eden tüm bireyleri kapsamaktadır. Rakip takıma hakaret etmeden takımınızi destekleme olarak da öne çıkar(Yoncalık ve Gündoğdu 2007). Spor sosyolojik açıdan incelendiğinde insan, toplum ve kültür düzenlemelerinde birçok değişik boyutları ve anlamlarıyla beraber sosyal bilimlerin incelediği spor, sporcu ve başarı gibi kavramlarının toplumların güçlü olmalarında bir yere sahip olduğu görülmektedir (Özdilek ve Ark. 2007). Ortaya çıkış dönemini hakkında birçok tartışma olan kavram için spor bilimcilerin görüşleri genellikle “antik çağ, orta çağ ve 19.yy Viktorya dönemi İngilteresin” de yoğunlaşmıştır. Gerek Antik Çağ Olimpiyatlarında, gerekse orta çağ şövalye müsabakalarında fair-play uygun erdemli davranış biçimlerine gözlenmektedir (Konter 2006). Günümüzde başarılı olma ve kazanmanın önemli olduğu branşlarda etik tartışmalar spor önüne geçmeye başlamıştır (Altınok 2005). Bu doğrultuda “her ne pahasına olursa olsun kazanmalıyım”, “kaybetmek herşeyin sonudur” mantığı vardır. Bu düşünce tarzı da başarıya ulaşmak adına her türlü etik dışı davranışı normal karşılamakta ve tüm dünya da holiganizmi ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin beyanları, tv programlarındaki münakaşalar, gazetelerin olumsuz haberleri de sporda şiddeti artırmaya yol açan etmenlerdir. Bu nedenle şiddet sadece spor yapanları kapsamamaktadır. Bunlarla birlikte sporcuları etik dışı davranmaya iten sebeplerden

biride spor ahlakına uymayan biçimde sporcuların reklam anlaşmaları ve başarıya verilen ödüllerdir (Duru 2002). Sporcuları sportmenlik dışı nedenlere iten kazanma hırısı, sporcunun tanınmaya çalışması, kendini göstermeye çalışması, maddi kazanımlar ve günümüz sporcularından oluşan başarı beklentileri gibi etmenlerdir.

Günümüzde dünyada ve ülkemizde bu kavramın gelişmesinde medyanın da etkisi göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Baktığımızda gerek gazeteler gerekse televizyonların taraflı yayınlar yapması, sadece kazananı desteklemesi ve onu takdir etmesi kaybedenin performansı ile ilgili olumsuz değerlendirmeler yapması ve spora katılan bireylerin fair-play kavramına uygun davranmamaları, bunun üstüne taraftarları kötü etkileyecek yorumlar beyan etmesi bu konuda en önemli eksiklik olarak göze çarpar (Tiryaki 1990). Profesyonel sporcu profesyonelliğin gerekliliklerine göre davranışlar sergiler ve ortaya çıkacak tüm sonuçlara açıktır. Amatör sporcular ise duygularını ve davranışlarını kontrol altına alamayıp karşılaştıkları sorunlara karşı saldırgan bir tutum izlerler (Konter 2006).

Fair Play'in Tarihsel Gelişimi

Sportmenlik kavramı dahilinde tanımlanan Fair play, geçmişten günümüze farklılaşarak önümüze çıkmaktadır. Bazı dönemlerde formal bazı dönemlerde ise informal fair play anlayışı öne sürülmüştür. Fakat tarih içerisinde farklı biçimlerde de olsa fair play kavramı hep var olmuştur (Sezen 2009).

Antik Çağda Fair Play

Fair play kavramının farklı bir bakış açısıyla ilk var olduğu yer Yunanistan' dır. Günümüzdeki fair play kavramı çerçevesinde spor kurallarının belirlenmesi, hakem kararlarına uyulması ve şans eşitliği gibi ilginç benzerlikler bulunmaktadır (Olympischer Sport in der Informationsgesellschaft 2001). Yarışma kuralları Antik Yunanda sınıflandırılmıştır. Birinci tür kurallar genellikle rekabetçi spor dallarında uygulanmıştır. Örneğin yapılan bir araştırmaya göre milattan önce 480 yılında koşu yarışmalarında hatalı çıkış yapan sporcuların kırbaçlanma cezası aldığı ortaya çıkmaktadır. İkinci tür kurallar ise Olimpia'da yapılan oyunlar sırasında uygulanacak tutumlarla ilişkilidir. İlk önce sporcular, sporcu yakınları (baba, erkek kardeşler ve antrenörler) olimpiyatlar süresi içinde hiçbir kural dışı tutum sergilemeyeceklerine dair yemin ederler. İkinci aşamada ise sporcular on aylık bir eğitim aldıklarına ve çalıştıklarına dair yemin ederler. Yemin eden

sporcuların davranış ve tutumlarını denetleyen bireyler de hile ve kural dışı bir davranışa izin vermeyeceklerine dair yemin ederler. Bu bireylerin, gerekli denetimleri sağlıklı yapabilmesinin en önemli sebebi tanrının her şeyi gördüğüne yönelik oluşan inançtır. Ancak bu dönemlerde rüşvetin yaygın olarak kullanıldığı gerçeği de bilinmektedir. Üçüncü tür kurallar ise olimpiyatlara katılım şartlarıyla ilgilidir. Olimpiyatlara katılmanın şartlarını sıralayacak olursak:

- 1.Özgür bir Yunanlı olmak.
- 2.Evli bir çiftten dünyaya gelmek.
- 3.Hiç bir suça dahil olmadan sicilinin temiz olması.(McIntosh 1979).

Yunan olimpiyat oyunları, yönetici seçiminde Hellanodikai “Seçkin Helen” olarak adlandırılan saygın bireylerden yana tercihini kullanmaktadır. Başta bu değerli vazifeyi olimpiyatların kurucuları yerine getirmiştir. Olimpiyatların ilk üst düzey yöneticileri(Hellanodikai); Pisa Kralı Dinamas, Elis Kralı Ipitos ve Pelops olarak tarihe geçmişlerdir (McIntosh 1979), (Salmenkyla 1995), (Alpman 2001). Günümüzdeki fair play tanımı ile antik dönemdeki fair play arasındaki en önemli fark, eski Yunanlıların amatör sporla profesyonel spor arasında hiçbir fark görmemiş olmalarıdır. Antik oyunlar sırasında tanrıların müsabakalar üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu söylenebilirken, bunu yanında tanrıların yardım ettiği sporcular şampiyon olurdu (Olympischer Sport in der Informationsgesellschaft 2001). Örnek olarak; Ulis, yarışma sırasında Atena’dan yardım ister. Atena ise Ulis’in organlarını hafifletir ve en önde koşan Aias’ı iterek kaymasına ve hayvan pisliğine düşmesine sebep olur. Seyirciler mağlup olan ve pislenmiş olan sporcu ile alay ederler. Bu durumla ilgili Guttmann, antik olimpiyatlarda, günümüze benzer sportmenlik dışı tutumlar olduğunu vurgulamaktadır (Yıldıran 1992). Antik olimpiyatlarda modern bir fair play kavramı meydana gelmemiştir. Boks ve güreşin karışımı olan pankrasyon oyununda ısırma ve tırmalama haricinde her türlü hamleye izin verilirdi. Günümüzde galip gelen sporcu rakibine saygı göstermelidir. Ancak Antik Yunan’da, bunun tam tersi olarak rakibe saygı duyma kavramı yoktu. Bu kavram, sporcuların yanında seyirciler için de yabancı bir kavramdır. Eski Yunan’da kaybedenler ne yaparlarsa yapsınlar alay konusu olmaktan kurtulamazlarken övgüyü yalnızca kazananlar alırdı (Olympischer Sport in der Informationsgesellschaft 2001).

Ortaçağ'da Fair Play

Orta Çağdaki şövalyelik kavramı ile günümüz fair play kavramı aynı anlamı taşımaktadır. Haçlılar döneminde şövalyelik meslek olarak en parlak dönemini yaşamıştır. Şövalyeler ölçülü disiplinli ve ölçülü tutumlar sergilerlerdi. Şövalyelerin en önemli özellikleri sadık, cömert ve gururlu olmalarıdır(Olympischer Sport in der Informationsgesellschaft 2001). Fair play kavramı ile şövalyelik davranışları arasında, rakibe saygı gösterme, haksız kazanımdan kaçınma ve onurlu mücadele bakımından benzerlik görünmesine karşın çeşitli hususlarda farklılık görülebilir. Orta çağ yarışmalarında seyirciler tamamen yanlı bir tutum sergilerler (Yıldıran 1992). İmparatorun sahip olduğu gücü sergileme yeri olarak görülen yarışmalar ya da turnuvalar, şövalyelerin her türlü aşağılanmayı kabul etmekle yükümlü olduğu yerdir. Genel itibariyle, Hristiyanlığın etkisi altında mücadele eden şövalyeler, tecrübesiz olan diğer rakiplerine sert davranmayarak izleyicilerin beğenisi kazanırdı. (Olympischer Sport in der Informationsgesellschaft 2001). “Fair Play” kavramı Orta Çağda literatüre henüz girmemişti. Fakat 1467 yılında yayınlanan İngiliz Turnuva Kurallarında centilmenlik dışı hareketler için “faul play” ifadesi öne sürülmüş ve başka bir kavram seçeneği ortaya çıkmıştır. William Shakspeare tarafından ilk olarak 16. yüzyıl sonlarında kullanılan Fair play kavramı, “fırsat eşitliğini korumak”, “şövalyece düşünüş tarzını göstermek” anlamıyla ilk defa kullanılmıştır. Spor literatürüne zar oyunu ile tahminen 18. yüzyılda eklenmiştir (Yıldıran 1992).

Yeniçağ'da Fair Play

18. yüzyıl boyunca temelde dar gelirli çocukların eğitimini sağlaması için açılan yatılı okullar, o dönem sadece üst düzey ailelerin çocuklarının eğitim aldığı okullar haline gelir ve az sayıdaki öğretmenleri, ilkel barındırma olanakları, yetersiz okul binası, disiplinsiz öğrencileriyle zamanla yozlaşarak amacının dışına çıkmıştır (Yıldıran 1992). Ancak daha sonraki dönemlerde okullarda yeni yöntemler uygulanmaya başlamakta ve eğitime olan ilgi artmaktadır. Rugby Kolejinde okul müdürlüğü yapan Thomas Arnold, ilk önce öğrencilerin çağdışı davranışlarını ve geleneklerini değiştirmeye karar vermiştir. Temel hedefi centilmen bir hristiyan yetiştirmek olan Thomas Arnold, bunu sağlamak için din eğitimine öncelik verir. Kendisi sporla yeterince ilgilenmemesine rağmen

öğrencilerini spor aracılığıyla Hristiyanlaştırmayı hedeflemekte, onları kriket ve futbol gibi oyunları oynamaya teşvik etmektedir. Sportif etkinlikler sırasında da öğretmenleri centilmenlik dışı davranışlar sergileyen öğrencileri ikaz etmeleri için görevlendirmiştir. Uppingham okulunun müdürlüğünü yapan Edward Thring ise Arnold'ın tersine öğrencilerin aktif hayata adaptasyonunu sağlamayı hedeflemektedir. Karakter gelişiminde sporun önemine inanan okul müdürü, sporu ders programına dâhil ederek ilk cimnastik salonunu açtırır (Yıldıran 1992).

İngiltere’de Modern Fair Play’in Oluşumu

Soylu İngilizlerin uzun yıllardan beri yarışma, yarıştırma, spor taraftarı ve bahis kavramlarına alışkın olmalarından dolayı Fair play kavramını çok hızlı yayılmıştır. Bahsedilen soylu bireylerin 1600’lü yıllarda kuralları belli olan, kilo bakımından kategorileştirilen ve hakemleri olan jokey yarışmaları düzenlemişlerdir. Yarışları daha çekici kılmak amacıyla vahşi ve kural dışı spor dalları medeni hale gelmiş, yapılan yarışmalar boyunca bütün kurallara uyularak ahlaklı ve terbiyeli bir tutum gösterilmesi için çaba gösterilmiştir (Olympischer Sport in der Informationsgesellschaft 2001). Gutten, spor centilmenliği kavramını, İngiltere’de Viktoria döneminde orta ve yüksek toplumda yer alan bireylerin buluşu olarak ifade etmektedir. Ancak fair play kavramının antik çağda ve orta çağda üst düzey bireylere ait değerlerden kaynaklandığını da göz önünde bulundurarak bu buluşun tamamen Viktoria dönemine dayandırılması yanlış bir söylemdir (Yıldıran 1992).

Türkiye’de Fair Play’in Tarihsel Gelişimi

Osmanlı döneminde spor organizasyonları, rastgele uygulanmayıp kurumsal bir yapıya bürünmüştür. Okçuluk, Osmanlı dönemi için spor vakıfları ve tekkelerin kurulmasında, sporcu tutumlarına karşı kuralların belirlenmesi ve lisanslı sporculuk uygulamasının ilk ortaya çıktığı branştır. Bu sebeple, Türk sporunun Osmanlı Devleti’nde kurumlaşmış bir spor politikası oluşturulmuş ve sporcu yetiştirilmesinde önemli çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar geçmişten günümüze kadar yol göstermiş ve rehberlik etmiştir. Osmanlı Devleti’ nin son döneminde beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin okullarda modern yöntemlerle uygulanması ve bu alanda yabancı spor adamlarının Avrupa’dan getirilmesi sağlanmıştır (Güven 2000). Meliha Ateşoğlu

tarafından “Sporda Erdemlik Fair Play” olarak hazırlanan eser, Türkiye’ de yapılmış ilk fair play çalışmasıdır. Fair play kavramını tanımlayan bu eserde fair play faaliyetleri ve aşama çalışmalarına da yer verilmiştir (Ateşoğlu 1974). Milli Olimpiyat Komitesi tarafından oluşturulan yapılanma Türkiye’ nin fair play adına ilk kurumsal faaliyeti olarak tarihe geçmiştir (Yıldıran 2002). Uluslararası Olimpiyat Komitesi, 1981 yılında Uluslararası Fair Play Konseyi’ni (IOC) resmen tanıdıktan sonra, IOC’ye bağlı ülkelere ait Olimpiyat komiteleri tarafından fair play kavramı gündeme alındı. Ükelere ait her kurulda Fair Play’e ilişkin bir komisyon kurulmasını IOC’nin önermesinin ardından; Türkiye Milli Olimpiyat Komitesinde bu konuya ilişkin çalışmalara başlanmıştır. 17 Kasım 1981’de toplanan TMOK yönetim kurulu, ilk defa görev yapacak Fair Play komisyonunu belirlemiştir. Bunlar Dr. Tarık Özerengin, Avukat Merih Sezen, Olimpiyat madalyalı atlet Ruhi Sarıalp, Uluslararası boks hakemi Ahmed Cömert olarak ve Spor Yazarı Doğan Koloğlu olarak belirlenmiştir. Fair Play komitesi Mayıs ayında ödöl için bir diploma ve plaket yapılması yönünde karar verdi. Ülke genelinde araştırmalar yapan komite, Türkiye’deki ilk fair play ödölünü 1982 yılında İzmir’de düzenlenen Balkan Yelken şampiyonasında Yunan rakibi yanlış yola sapınca onu uyaran dilsiz ve sağır yelken sporcusu Varol Hepağuşlar’a vermiştir. Fair Play çalışmalarını sürdüren komite 1983 yılında önemli bir başarı elde etmiştir. Konya’da faaliyet gösteren Derbent Spor’un kalecisi İsmet Karababa, takımı kümeye düşmesi ihtimaline rağmen hakemin tereddütte kaldığı golü kabul ederek Türkiye Fair Play Ödölüne layık görülürken; Bisiklet sporcusu Ömer Ali Erikçi de Akdeniz turunda vitesi arızalanan Yunanlı rakibine bisikletini vererek bu davranışıyla Fair Play Ödölüne layık görüldü. İlk defa 1983 yılında Türkiye, Dünya Fair Play Ödölüne adı geçen her iki centilmen sporcuyu da aday göstermiştir. CİFP konseyi İsmet Karababa’yı Fair Play’in en önemli ödölü olan Baron Pierre de Coubertin ödölüyle ödüllendirmiştir. Bir diğer sporcu olan Ömer Ali Erikçi de kutlama mektubu almıştır. Ardından Paris’te yapılan ödöl töreninde İsmet Karababa’ya ödölü verildi. 1985 yılından sonra Türkiye’de konsey adına Fair Play çalışmalarını, genel sekreter yardımcısı görevini yürüten Avukat Bülent Savcı yerine getirdi. Savcı’nın vefatının ardından genel sekreter yardımcılığına getirilen Türkay Peker Fair Play’den sorumlu yönetici oldu (Türkiye Fair Play Konseyi). TMOK, destekleriyle Fair Play Konseyi’nin uluslararası Fair Play kurumları arasında saygın bir yer edinmesini sağlamıştır. 1994’te, Zürih’te Avrupa ülkelerinin Fair Play 41 temsilcilerinin katılımıyla ve Türkiye’nin de kurucu üye olduğu aynı zamanda 2. başkanlığına Türk üye olan Erdoğan Arıpınar getirilmiştir. Avrupa Fair Play Birliği (EFPM), Arıpınar’ı, Avrupa grubuna içerisinde yer alan; Azerbaycan,

Gürcistan, Ermenistan, Moldova, Bosna-Hersek, Arnavutluk ve Makedonya gibi Kafkas ve Balkan ülkelerinin Fair Play kurumsal yapılanmalarını sağlamak ve çalışmalarını yönlendirmek üzere görevlendirmiştir. 1997 yılına gelindiğinde Türkiye, Fair Play faaliyetlerinde Avrupa’da örnek ülke seçilmiştir. EFPM, kurumun yayın organı olarak faaliyet gösterecek ve yılda 2 kez yayınlanacak olan ‘Play’ Fair adlı gazetesinin Türkiye’de basılmasını ve Genel Yayın Yönetmenliğini Fair Play Konseyi Başkanı Erdoğan Arıpınar’ın yapmasını kararlaştırmıştır. İki yıl sonra Paris’te toplanan EFPM Genel Kurulu’nda üyeler, Türkiye’de basılan “Play Fair” gazetesinin son derece profesyonelce hazırlandığını, kullanılan İngilizcenin çok iyi olduğunu ve gazetesinin, EFPM’nin en başarılı faaliyeti olduğunu vurgulamışlardır. Avrupa Olimpiyat Komiteleri Birliği (EOC) ve EFPM, 2000 yılı Fair Play Büyük Ödülü’ne, Fair Play’in yayılmasında, anlatılmasında, geliştirilmesinde ve ülke çapında duyurulmasında başarılı hizmetlere imza atan TMOK Fair Play Konseyi’ni layık gördü (Yıldıran 2002). 2002 yılında düzenlenen Dünya Futbol şampiyonasında Türkiye, üçüncülük maçı oynadı. Maçı kazanmak ülkenin menfaatleri açısından önemliydi. Ancak daha önemli olan, maç sırasında ve maç sonrasında Türk ve Koreli taraftarların, oyuncu ve yetkililerin yansıtmış olduğu dostluk görüntüleri vasıtasıyla verilen mesajdı. Dönemin Galatasaray başkanı Özhan Canaydın, 2002 Dünya Kupası’nda bütün dünyanın gördüğü dostluk mesajlarının Türkiye sınırları içinde de gösterilmesini taraftarların, basın ve spor yöneticilerinin daha özverili ve iyi niyetli olmaları sonucunda ortaya çıkacağını belirtmiştir (Katkat 2005).

1.12.3. Sporda Ahlâk ve Etik

Spor ahlâkı, sporun içindeki davranışları ahlâk kurallarına göre niteler. Bu nedenle sporun bütün kültürel hayat içerisindeki yerini araştırır. Spor faaliyetlerinin insancıl bir uygulama odaklı yürütülmesi gerektiğini ve sporda gösterilen davranışların genel ahlâka uygun bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini savunur (Şahin 1998).

Spor ahlâkına bakıldığında aslında araştırılan insanların sosyal, ekonomik ve politik ilişkileridir. Spordaki sorunları yaşayan ve yaşatanlar; sporcu, antrenör, yönetici ve taraftarlardır. Sporunun saha içindeki olumlu ve olumsuz davranışları spor ahlâkının normatif yönüdür. Ama en önemlisi spor ahlâkını da içine alan toplumsal değerlerin göz

ardı edilmesidir. Bu durumu sporcuların çoğu fark etmemektedir. Başlangıçta spora katılım sağlıklı, huzurlu ve sosyal yaşam için bir anahtar olarak sunulur. Ancak sporun meslek haline gelmesiyle birlikte sporcular kazanmaya ve zirveye odaklanır. Müsabakaların maddi boyutunun olması, izleyenden organize edene kadar geniş bir çerçevede değer farklılaşmasına neden olmuştur. Sevgi, kardeşlik, işbirliği, centilmenlik gibi değerlerin yerine rekabet, bireysel başarı, kazanmak için her yola başvurma gibi düşünceler ön planda tutulmaktadır (Şahin 1998).

Spor ve spor ahlâkı birbirinden ayrı kavramlar değildir. Spor ahlâkıyla bahsi geçen konu spordur. Spor denilince özel bir ahlâktan bahsedilmektedir. Oysaki spora dışarıdan verilmiş ya da uyarlanmış bir spor ahlâkı bulunmamaktadır. Spora uygun olanın ahlâka uygun olmaması ya da ahlâka uygun olanın spora ters düşmesi gibi bir durum söz konusu değildir (Erdemli 2002). Aslında spor ve ahlâk birbirini tamamlayan iki kavram olarak gözüktü de günümüzde spor, etik olmayan davranışlarla sık sık gündeme gelmektedir. Sporun bu değişimini anlayabilmek için sporu tanımlamak ve ortaya çıkış sürecine bakmak gerekir.

Spor, insanın bilinçaltında kazanma, öne geçme gibi isteklerini tatmin etmesi amacıyla yapılan etkinliklerdir. İnsanları sosyalleştirir, belirli kurallar çerçevesinde rekabet etmesini sağlar. Aynı zamanda spor, bedenin yanında zihni ve ruhu da etkin kılar (Şahin 2005).

İnsanları savaşa hazırlayan bir etkinlik olarak spor, kitlelerin afyonudur. Hiyerarşik ve otoriter bir devlet eliyle toplumu örgütleyen bir eğitim aracıdır (Şahin 1998). Fişek (1998), sporun 5 farklı noktalarına değinmiştir. Bunlar;

- 1) “Doğabilimsel-güdümsel” açıdan ele alındığında spor, insanın doğasında var olan saldırganlığı zararsız bir şekilde yarışma ortamında sergilemesine izin verir.
- 2) Günlük hayatın gerginliğini ve stresini azaltmak için yapılan bir ruhsal tedavi yöntemidir.
- 3) Sporun işlevi insanları savaşa hazır hale getirmektir.
- 4) Kapitalizmden etkilenmesi nedeniyle insanların yozlaşmasında kullanılan bir silahtır. Antonio Salazar’ın, “Portekiz’i kırk yıl süreyle 3 F ile; fiesta (şölen), fadima (örgütlü din) ve futbol ile yönettim.” sözü bu düşüncüyü desteklemektedir. Ayrıca Francisco

Bernabeau'nun, "Bana 150 bin kişilik bir uyku tulumu yapın." Sözleriyle stadyumu kasdetmesi kanıt niteliğindedir.

5) Son olarak da sporu, yetenekli insanların başarıyı genişletmek ve üstün gelmek amacıyla gerekli hazırlığı yapıp yarışmalarda mücadele etmesi, kaslarını çalıştırması olarak değerlendirmiştir.

İlk çağlarda yaşayan insanların yaptıkları vücut hareketleri; hayvanlarla ve doğa ile uğraşmaları ve avlanma ihtiyacı doğrultusunda şekillenmiştir. Engebeli arazilerde zorlu doğa koşullarını aşmak için bacaklarını; ağaçlara tutunmak, kayalara ve dağlara tırmanmak için kollarını; vahşi hayvanlara karşı korunmak, itme ve savurma kuvvetinden yararlanarak savunma ve yiyecek ihtiyacı için ellerini ve kollarını kullanmaları sporun ilk doğal davranışları olarak ortaya çıkmaktadır. Tarih içerisinde at, köpek, domuz vb. hayvanlar evcilleştirilmiş ve yerleşik hayata geçilmiştir. İnsanların topluma kendini ispat etme ve toplumu yönetme arzuları, insanları karşı karşıya gelmesine neden olmuştur. İnsanların fiziksel özelliklerini sergilemek için yarışma düşüncesi, sporun ve kurallarının oluşmasına zemin hazırlamıştır (İnal 2003).

Ortaçağda sporun dini açıdan hoş karşılanmaması, gelişimine olumsuz etki etse de yakın çağ ile birlikte sporda devrim niteliğinde gelişmeler yaşanmıştır. Sanayi devriminin ortaya çıkışıyla birlikte fabrika sahipleri sporu kendi amaçları doğrultusunda kullanmaya başlamış, fabrikalar arası müsabakalar düzenlenmiş ve böylece reklam ve ticarileşme sürecinin ilk adımları atılmıştır. Spor, boş zaman etkinliğinden çıkıp insanların meslek edindiği ve para kazandığı bir iş kapısına dönüşmüştür. Ahlâki değerlerin önemini yitirip maddi değerlerin ön planda tutulması ve "ne olursa olsun kazan" düşüncesi, sporda etik kavramının her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur (Obuz 2009).

Spor ortamında olumlu ve olumsuz birçok olay meydana gelmektedir. Sporun kuralları dışına çıkıldığı gibi spor ruhuna zarar veren ancak kurallar dahilinde yapılan ve hoş karşılanmayan birçok davranış görülmektedir. Ahlâk ve etik kuralları sadece günlük yaşamda değil spor içinde de düşünülmesi ve dikkat edilmesi gerekir. Spor da ahlâkı ele alan kavramın "Fair Play" olduğu düşünülmektedir.

Sporcu Ahlakı

Spor ahlakı kavramının ortaya çıkmasının nedeni sporcuların gösterdiği davranışlardır. Spor ahlakında saygı en önemli unsurdur ve sporcu saygın davranışlarıyla örnek olma ve sorumluluğu altındadır (Görgüt 2015). Salt başarı iyi bir sporcu olma anlamına gelmemektedir, iyi bir sporcu olarak nitelendirilebilmek için kazanmak gibi kaybetmenin de sporun doğasında olduğunu kabullenebilen, rakip ve takım arkadaşlarına karşı saygılı olabilen yoğun stres ve hırs altındayken bile ahlaki değerlerden uzaklaşmamak ve kural dışına çıkmamak gerekmektedir. Kural dışı davranışlar, centilmenliği gölgede bırakmakta ve ce davranışları, spor ahlakı açısından, oldukça önemlidir ahlaki değerlerden uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Lovat ve Clement 2008).

2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde desenlenecektir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Büyüköztürk 2006). Buna göre, bu çalışmada; profesyonel hentbolcuların yaş, cinsiyet, anne-baba eğitim düzeyi, gibi değişkenlerine göre antrenörlerin oyuncu algıları çerçevesinde liderlik davranışlarının analizi ile sportmenlik yönelimlerinin tespiti ve aralarındaki ilişki incelenmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2019-2020 sezonu Erkekler Hentbol Süper Liginde yer alan 18 takım hentbolcularından oluşmuştur. Araştırma grubunu ise, 2019–2020 sezonu olan Erkekler Hentbol Süper Liginde yer hentbolculardan oluşturmuştur.

Çalışmanın örneklemini ilgili sezonda hentbol müsabakalarına katılan 174 erkek sporcu ile çalışma yürütülmüştür.

2.3. Verilerin Toplama Aracı

Araştırmada 3 bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde hentbolcuların kişisel özelliklerini tanımlamaya yönelik sorular, ikinci bölümde sporda liderlik ölçeği-sporcunun antrenörün liderlik davranışlarını algılama versiyonu, üçüncü bölümde ise sporcuların sportmenlik yönelimlerini belirlemek için çok boyutlu sportmenlik yönelimi ölçeği kullanılmıştır.

2.3.1. Spor İçin Liderlik Ölçeği- Tercih Edilen Lider Davranışı Formu:

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

Spor için liderlik ölçeği 40 maddeden oluşmaktadır ve maddelere verilen yargılar 5’li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme: Her zaman (% 100), Sık sık (%75), Arada sırada (%50), Nadiren (%25) ve Hiçbir zaman (%0) şeklindedir.

Ölçek lider davranışlarını betimleyen 5 alt ölçekten oluşmaktadır.

- 1. Eğitim ve Öğretim-EÖ-(Training and instruction):** 15 madde
- 2. Demokratik Davranış-DD-(Democratic Behavior):** 8 madde
- 3. Otoriter Davranış-OD-(Autoractic Behavior):** 3 madde
- 4. Sosyal Destek-SD-(Social Support):** 8 madde
- 5. Pozitif Geribildirim-PG-(Positive Feedback):**6 madde

Sporcuların liderlerinin tercih ettikleri davranış formu Tiryaki (2000b) tarafından Türkçeye çevrilip güvenirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık Cronbach Alpha değerleri eğitim ve öğretim (EÖ), demokratik davranış (DD), otorite davranışı (OD), sosyal destek (SD) ve pozitif geribildirim (PG) için sırasıyla; .80, .79, .41, .75, .60'tır. Ölçeğin orijinalinde ise bu değerler; .83, .75, .45, .70, .82'dir. Tiryaki(2000), ölçeğin test-tekrar-test güvenirliği için güvenirlik katsayılarını sırasıyla; .68, .75, .67, .66, .71 olarak belirlemiştir.

2.3.2. Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği (MSOS)

Profesyonel hentbolcuların sportmenlik yönelimlerinin belirlenmesi amacı ile Vallerand ve arkadaşlarının (1994) geliştirdiği ve Türkçe'ye uyarlaması Sezen Balçıkanlı (2009) tarafından yapılan Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği (MSOS) kullanılmıştır (Davis 1980), (Engeler 2005), (Vallerand ve ark. 1997), (Sezen-Balçıkanlı 2009). Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması aşamasında ise, Back-Translation (çeviri-tekrar çeviri) tekniği uygulanmıştır. Kültürlerarası farklılıkların ve maddelerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi için ölçek Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda okuyan ve tesadüfî yöntemle seçilen 300 öğrenciye uygulanmıştır. İstatistikî analizler sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre anlaşılmayan maddeler gözden geçirilerek düzeltilmiş ve aynı gruba ölçek tekrar uygulanmıştır. Çeviri ve pilot çalışma aşamasından sonra elde edilen ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışması Ankara'da bulunan çeşitli futbol kulüplerinden tesadüfî yöntemle seçilen 110 futbolcu üzerinde yapılmıştır. Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği (MSOS-25) 25 maddeden ve 5 alt boyuttan oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir. Orijinal MSOS'un alt boyutlarını; Sosyal Normlara Uyum, Kurallara ve Yönetime Saygı, Sporda sorumluluklara bağlılık, Rakibe Saygı ve son olarak Negatif Yaklaşımlar oluşturmaktadır. Çok

Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği'nde bulunan 25 madde 5 alt boyuta ait ilk faktör analizi sonucunda “Negatif Yaklaşımlar” boyutunda bulunan 5 maddenin (Madde 5, 10, 15, 20, 25) çalışmadığı gözlemlenmiştir. Yapılan ikinci faktör analizinde çalışmaya bu alt boyut eklenmemiştir. Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması 4 faktörlü bir yapıya ve 20 maddeye sahiptir. Cronbach Alpha değerleri ise; Faktör 1 (Sosyal Normlara Uyum) 0,86; Faktör 2 (Kurallara ve Yönetime Saygı) 0,83; Faktör 3 (Sporda Sorumluluklara Bağlılık) 0,91; Faktör 4 (Rakibe Saygı) 0,82'dir. Değerler, yüksek derecede güvenilir düzeyindedir. Elde edilen sonuçlara göre Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Sezen Balçıkanlı 2009).

2.4. Verilerin Analizi

Erkekler Hentbol Süper Liginde yer alan antrenörlerin tercih ettikleri liderlik davranışları ve hentbolcuların sportmenlik yönelimleri belirlenmesi için elde edilen veriler tanımlayıcı (ortalama değer, standart sapma ve frekans) istatistiksel tekniklerle analiz edilmiştir. Akabinde belirlenen demografik değişkenlere göre ölçek ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediği normal dağılım testine tabi tutulacak verinin sonucuna göre parametrik veya parametrik olmayan testler ile IBM SPSS-20 programında değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra tercih edilen liderlik davranışları ve sportmenlik yönelimleri alt boyutları arasındaki ilişki sorgulanmıştır.

3. BULGULAR

Tablo.3.1 Araştırmaya Katılan Hentbolcuların Demografik Bilgileri

Değişken		n	%
Yaş	25 yaş ve altı	44	25,3
	26-30y aş	65	37,4
	31-35 yaş	35	20,1
	36 yaş ve üzeri	30	17,2
Millilik Durumu	Millilik yok	37	21,3
	Millilik var	137	78,7
Anne Eğitim	İlkokul	81	46,6
	Lise	51	29,3
	Üniversite	42	24,1
Baba Eğitim	İlkokul	54	31,0
	Lise	59	33,9
	Üniversite	61	35,1
Gelecek Planı	Akademik eğitim	26	14,9
	Kulüpte devam	40	23,0
	Antrenör olmak	51	29,3
	Milli sporcu olmak	18	10,3
	Planı yok	39	22,4
Total		174	%100.0

Tablo 3.2 Sportmenlik ölçeği alt boyut puanları

Altboyut	Ortalama	SS	Cronbach Alpha
Sosyal Normlara Uyum	4,45	0,24	0,863
Kurallar ve yönetime saygı	4,09	0,27	
Sporda Sorumluluklara bağlılık	4,36	0,21	
Rakibe saygı	4,10	0,27	

Araştırmaya katılan hentbolcuların sportmenlik ölçeği alt boyut değerlerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları sırasıyla sosyal normlara uyum $X=4,45\pm0,24$, sporda sorumluluklara bağlılık $X=4,36\pm0,21$, rakibe saygı $X=4,10\pm0,27$ ve kurallar ve yönetime saygı $X=4,09\pm0,24$ olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.3. Yaş Değişkenine Göre Sportmenlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

			Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
Sosyal Normlara Uyum	A	25 yaş ve altı	82,02	3	2,736	0,434
	B	26-30y aş	91,59			
	C	31-35 yaş	89,54			
	D	36 yaş ve üzeri	81,47			
Kurallar ve Yönetime Saygı	A	25 yaş ve altı	80,27	3	4,563	0,207
	B	26-30y aş	86,42			
	C	31-35 yaş	97,89			
	D	36 yaş ve üzeri	88,32			
Sporda Sorumluluklara Bağlılık	A	25 yaş ve altı	90,4	3	2,314	0,510
	B	26-30y aş	81,67			
	C	31-35 yaş	90,91			
	D	36 yaş ve üzeri	88,78			
Rakibe Saygı	A	25 yaş ve altı	83,77	3	2,729	0,435
	B	26-30y aş	84,05			
	C	31-35 yaş	95,36			
	D	36 yaş ve üzeri	85,30			

Tablo 3.3. Hentbolcuların sportmenlik yönelimi ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, yaş değişkenine göre hentbolcuların, sportmenlik yönelimi ölçeği, sosyal normalara uyum [$X^2_{(3)} = 2,736$; $P > 0,05$], kurallar ve yönetime saygı [$X^2_{(3)} = 4,563$; $P > 0,05$], sporda sorumluluklara bağlılık [$X^2_{(3)} = 2,314$; $P > 0,05$] ve rakibe saygı [$X^2_{(3)} = 2,729$; $P > 0,05$], alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Tablo 3.4. Milli olup olmama Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Millilik	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sosyal Normlara Uyum	Yok	93,19	3355,00	2243,00	0,250
	Var	85,37	11696,00		
Kurallar ve Yönetime Saygı	Yok	91,97	3403,00	2369,00	0,404
	Var	86,29	11822,00		
Sporda Sorumluluklara Bağlılık	Yok	86,24	3104,50	2438,50	0,887
	Var	87,20	11946,50		
Rakibe Saygı	Yok	85,41	3,160	2457,00	0,834
	Var	86,80	11718,00		

Tablo 3.4 Hentbolcuların sportmenlik yönelimi ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının milli olup olmama değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, millilik değişkenine göre

hentbolcuların, sportmenlik yönelimi ölçeği, sosyal normalara uyum ($U=2243,00$; $P>0,05$), kurallar ve yönetime saygı ($U=2369,00$; $P>0,05$), sporda sorumluluklara bağlılık ($U=2438,50$; $P>0,05$), ve rakibe saygı ($U=2457,00$; $P>0,05$), alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Tablo 3.5. Anne Eğitimi Değişkenine Göre Sportmenlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

			Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
Sosyal Normlara Uyum	A	İlkokul	82,51	2	2,352	0,309
	B	Lise	90,46			
	C	Lisans	91,54			
Kurallar ve Yönetime Saygı	A	İlkokul	80,38	2	6,262	0,044*
	B	Lise	96,32			
	C	Lisans	90,52			
Sporda Sorumluluklara Bağlılık	A	İlkokul	85,35	2	1,350	0,509
	B	Lise	91,87			
	C	Lisans	86,32			
Rakibe Saygı	A	İlkokul	85,68	2	0,540	0,764
	B	Lise	84,93			
	C	Lisans	90,04			

* $p<0,05$

Tablo 3.5 Hentbolcuların sportmenlik yönelimi ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anne eğitim değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, eğitim değişkenine göre hentbolcuların, sportmenlik yönelimi ölçeği, sosyal normalara uyum [$X^2_{(3)} = 2,352$; $P>0,05$], sporda sorumluluklara bağlılık [$X^2_{(3)} = 1,350$; $P>0,05$] ve rakibe saygı [$X^2_{(3)} = 1,350$; $P>0,05$], alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmazken, kurallar ve yönetime saygı [$X^2_{(3)} = 6,262$; $P<0,05$] alt boyutunda ilköğretime göre lise kategorisinin lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir.

Tablo 3.6. Baba Eğitimi Değişkenine Göre Sportmenlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

			Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
Sosyal Normlara Uyum	A	İlkokul	90,13	2	3,205	0,201
	B	Lise	80,06			
	C	Lisans	90,83			
Kurallar ve Yönetime Saygı	A	İlkokul	80,47	2	4,782	0,092
	B	Lise	85,93			
	C	Lisans	95,24			
Sporda Sorumluluklara Bağlılık	A	İlkokul	86,56	2	0,177	0,912
	B	Lise	85,84			
	C	Lisans	88,54			
Rakibe Saygı	A	İlkokul	89,08	2	0,919	0,632
	B	Lise	82,97			
	C	Lisans	87,69			

*p<0,05

Tablo 3.6 Hentbolcuların sportmenlik yönelimi ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının baba eğitim değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, eğitim değişkenine göre hentbolcuların , sportmenlik yönelimi ölçeği, sosyal normalara uyum [$X^2_{(2)}= 3,205$; $P>0,05$], kurallar ve yönetime saygı [$X^2_{(2)}=4,782$; $P>0,05$], sporda sorumluluklara bağlılık [$X^2_{(2)}= 0,177$; $P>0,05$] ve rakibe saygı [$X^2_{(3)}= 0,919$; $P>0,05$], alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Tablo 3.7 Ailede spor yapan olup olmaması Değişkenine Göre Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Millilik	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Sosyal Normlara Uyum	Var	88,51	6019,00	3467,00	0,658
	Yok	86,02	9032,00		
Kurallar ve Yönetime Saygı	Var	89,54	6178,50	3481,5	0,552
	Yok	86,16	9046,50		
Sporda Sorumluluklara Bağlılık	Var	91,52	6312,00	3276,00	0,182
	Yok	84,00	8736,00		
Rakibe Saygı	Var	89,09	6147,00	3375,00	0,438
	Yok	84,77	8731,00		

Tablo 3.7 Hentbolcuların sportmenlik yönelimi ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının ailede spor yapan olup olmama değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar ailede spor yapan olup olmama değişkenine göre hentbolcuların, sportmenlik yönelimi ölçeği,

sosyal normalara uyum ($U=3467,00$; $P>0,05$), kurallar ve yönetime saygı ($U=3481,50$; $P>0,05$), sporda sorumluluklara bağlılık ($U=3276,00$; $P>0,05$), ve rakibe saygı ($U=3375,00$; $P>0,05$), alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Tablo 3.8. Gelecek Planları Değişkenine Göre Sportmenlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

			Sıra Ortalaması	Sd	X2	p
Sosyal Normlara Uyum	A	Akademik Eğitim	91,13	4	1,262	0,868
	B	Kulüpte Devam	89,35			
	C	Antrenör olmak	82,75			
	D	Milli Sporcu olmak	88,92			
	E	Plan yok	86,49			
Kurallar ve Yönetime Saygı	A	Akademik Eğitim	92,23	4	4,205	0,379
	B	Kulüpte Devam	80,25			
	C	Antrenör olmak	84,64			
	D	Milli Sporcu olmak	98,72			
	E	Plan yok	90,35			
Sporda Sorumluluklara Bağlılık	A	Akademik Eğitim	89,04	4	4,318	0,365
	B	Kulüpte Devam	79,70			
	C	Antrenör olmak	84,71			
	D	Milli Sporcu olmak	99,22			
	E	Plan yok	90,54			
Rakibe Saygı	A	Akademik Eğitim	94,08	4	5,579	0,233
	B	Kulüpte Devam	77,48			
	C	Antrenör olmak	85,10			
	D	Milli Sporcu olmak	83,64			
	E	Plan yok	94,01			

Tablo 3.8. Hentbolcuların sportmenlik yönelimi ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının gelecek planı değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, gelecek planı değişkenine göre hentbolcuların, sportmenlik yönelimi ölçeği, sosyal normalara uyum [$X^2_{(4)} = 1,262$; $P>0,05$], kurallar ve yönetime saygı [$X^2_{(4)} = 4,205$; $P>0,05$], sporda sorumluluklara bağlılık [$X^2_{(4)} = 4,318$; $P>0,05$] ve rakibe saygı [$X^2_{(4)} = 5,579$; $P>0,05$], alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Tablo 3.9. Yaş Değişkenine Göre spor için liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

			Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
Eğitici ve Destekleyici Davranış	A	25 yaş ve altı	74,99	3	9,293	0,026
	B	26-30y aş	86,88			
	C	31-35 yaş	98,54			
	D	36 yaş ve üzeri	94,30			
Demokratik Davranış	A	25 yaş ve altı	78,02	3	7,409	0,060
	B	26-30y aş	84,86			
	C	31-35 yaş	98,50			
	D	36 yaş ve üzeri	94,28			
Açıklatıcı ve Ödüllendirici Davranış	A	25 yaş ve altı	79,02	3	4,051	0,256
	B	26-30y aş	87,77			
	C	31-35 yaş	95,17			
	D	36 yaş ve üzeri	90,40			
Otokratik Davranış	A	25 yaş ve altı	79,91	3	3,211	0,360
	B	26-30y aş	86,63			
	C	31-35 yaş	94,33			
	D	36 yaş ve üzeri	89,42			

Tablo 3.9 Hentbolcuların spor için liderlik ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, yaş değişkenine göre hentbolcuların, spor için liderlik ölçeği, Demokratik Davranış [$X^2_{(3)} = 7,409$; $P > 0,05$], Açıklatıcı ve Ödüllendirici Davranış [$X^2_{(3)} = 4,051$; $P > 0,05$] ve Otokratik Davranış [$X^2_{(3)} = 3,211$; $P > 0,05$], alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmazken; Eğitici ve Destekleyici Davranış [$X^2_{(3)} = 9,293$; $P < 0,05$] alt boyutunda 25 yaş ve altına göre 31-35 yaş ve 36 yaş ve üzeri lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmuştur.

Tablo 3.10. Milli olup olmama Değişkenine Göre spor için liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Millilik	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Eğitici ve Destekleyici Davranış	Yok	76,84	2843,00	2140,00	0,047*
	Var	90,38	12382,00		
Demokratik Davranış	Yok	76,42	2827,50	2124,50	0,039*
	Var	90,49	12397,50		
Açıklatıcı ve Ödüllendirici Davranış	Yok	77,57	2870,00	2167,00	0,064
	Var	90,18	12355,00		
Otokratik Davranış	Yok	78,32	2819,50	2153,50	0,107
	Var	89,28	12231,50		

$P < 0,05$

Tablo 3.10. Hentbolcuların spor için liderlik ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının milli olup olmama değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, millilik değişkenine göre hentbolcuların, spor için liderlik ölçeği, açıklayıcı ve ödüllendirici davranıl (U=2167,00; P>0,05), otokratik davranış (U=2369,00; P>0,05) alt boyutlarında istatistiksel farka rastlanmazken, eğitici ve destekleyici davranış (U=2140,00; P<0,05) altboyutunda ve demokratik davranış (U=2457,00; P>0,05) alt boyutlarında milli sporculuk tecrübesi olan katılımcılar lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 3.11. Anne Eğitimi Değişkenine Göre spor için liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları

			Sıra Ortalaması	Sd	X2	p
Eğitici ve Destekleyici Davranış	A	İlkokul	89,19	2	5,640	0,060
	B	Lise	78,05			
	C	Lisans	95,73			
Demokratik Davranış	A	İlkokul	89,23	2	5,733	0,057
	B	Lise	77,95			
	C	Lisans	95,75			
Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış	A	İlkokul	86,04	2	2,643	0,267
	B	Lise	83,40			
	C	Lisans	95,29			
Otokratik Davranış	A	İlkokul	86,91	2	2,059	0,357
	B	Lise	82,22			
	C	Lisans	93,13			

*p<0,05

Tablo 3.11 Hentbolcuların spor için liderlik ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anne eğitim değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, eğitim değişkenine göre hentbolcuların, spor için liderlik ölçeği, Eğitici ve Destekleyici Davranış [$X^2_{(2)}= 5,640$; P>0,05], Demokratik Davranış [$X^2_{(2)}= 5,733$; P>0,05], Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış [$X^2_{(2)}= 2,643$; P>0,05] ve Otokratik Davranış [$X^2_{(2)}= 2,059$; P>0,05] alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Tablo 3.12. Baba Eğitimi Değişkenine Göre spor için liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

			Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
Eğitici ve Destekleyici Davranış	A	İlkokul	82,05	2	1,939	0,379
	B	Lise	91,54			
	C	Lisans	88,42			
Demokratik Davranış	A	İlkokul	82,14	2	1,865	0,394
	B	Lise	91,44			
	C	Lisans	88,43			
Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış	A	İlkokul	78,84	2	5,120	0,077
	B	Lise	88,38			
	C	Lisans	94,31			
Otokratik Davranış	A	İlkokul	80,63	2	2,420	0,298
	B	Lise	89,84			
	C	Lisans	89,94			

*p<0,05

Tablo 3.12. Hentbolcuların spor için liderlik ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının baba eğitim değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, eğitim değişkenine göre hentbolcuların, spor için liderlik ölçeği, Eğitici ve Destekleyici Davranış [$X^2_{(2)}=1,939$; $P>0,05$], Demokratik Davranış [$X^2_{(2)}=1,865$; $P>0,05$], Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış [$X^2_{(2)}=5,120$; $P>0,05$] ve Otokratik Davranış [$X^2_{(2)}=2,420$; $P>0,05$], alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Tablo 3.13. Ailede spor yapan olup olmaması olup olmama Değişkenine Göre spor için liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

			Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Eğitici ve Destekleyici Davranış	Var	Yok	83,64	5771,50	3356,50	0,262
			90,03	9453,50		
Demokratik Davranış	Var	Yok	83,74	5778,00	3363,00	0,274
			89,97	9447,00		
Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış	Var	Yok	82,41	5686,00	3271,00	0,139
			90,85	9539,00		
Otokratik Davranış	Var	Yok	84,46	5743,50	3397,50	0,459
			88,64	9307,50		

Tablo 3.13 Hentbolcuların spor için liderlik ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının ailede spor yapan olup olmama değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, ailede spor yapan olup olmama değişkenine göre hentbolcuların , sportmenlik yönelimi ölçeği, eğitici ve destekleyici davranış (U=3356,00; P>0,05), demokratik davranış (U=3363,00; P>0,05) açıklayıcı ve ödüllendirici davranış (U=3271,00; P>0,05), otokratik davranış (U=3397,00; P>0,05) boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Tablo 3.14 Gelecek Planları Değişkenine Göre spor için liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

			Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
Sosyal Normlara Uyum	A	Akademik Eğitim	85,54	4	4,766	0,312
	B	Kulüpte Devam	77,50			
	C	Antrenör olmak	93,36			
	D	Milli Sporcu olmak	87,50			
	E	Plan yok	91,40			
Kurallar ve Yönetime Saygı	A	Akademik Eğitim	85,35	4	4,832	0,305
	B	Kulüpte Devam	77,89			
	C	Antrenör olmak	93,26			
	D	Milli Sporcu olmak	95,03			
	E	Plan yok	87,78			
Saporda Sorumluluklara Bağlılık	A	Akademik Eğitim	88,48	4	3,724	0,445
	B	Kulüpte Devam	77,93			
	C	Antrenör olmak	89,52			
	D	Milli Sporcu olmak	92,00			
	E	Plan yok	91,95			
Rakibe Saygı	A	Akademik Eğitim	87,81	4	2,716	0,606
	B	Kulüpte Devam	78,85			
	C	Antrenör olmak	88,53			
	D	Milli Sporcu olmak	91,25			
	E	Plan yok	90,65			

Tablo 3.14 Hentbolcuların spor için liderlik ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının gelecek planı değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, gelecek planı değişkenine göre hentbolcuların, spor için liderlik Eğitici ve Destekleyici Davranış [$X^2_{(4)} = 4,766$; P>0,05], Demokratik Davranış [$X^2_{(4)} = 4,832$; P>0,05], Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış [$X^2_{(4)} = 3,724$; P>0,05] ve Otokratik Davranış [$X^2_{(4)} = 2,716$; P>0,05], alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Tablo 3.15. Sportmenlik Yönelimi Ölçeği ve Spor için Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişki

Alt boyutlar		Spor İçin Liderlik Ölçeği				
			Eğitici ve Destekleyici Davranış	Demokratik Davranış	Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış	Otokratik Davranış
Sportmenlik Yönelimleri Ölçeği	Sosyal Normlara Uyum	r	0,024	0,014	-0,013	-0,086
		p	0,757	0,852	0,870	0,261
	Kurallar ve Yönetime Saygı	r	0,204	0,239	0,179	0,120
		p	0,007**	0,002**	0,018	0,117
	Sporda Sorumluluklara Bağlılık	r	-0,167	-0,047	-0,074	-0,224
		p	0,028*	0,541	0,331	0,003**
	Rakibe Saygı	r	0,105	0,157	0,138	0,175
		p	0,172	0,040*	0,071	0,022*

*P<0,05, **p<0,01

Tablo.3.15. Erkek hentbolcuların algıdaki antrenör liderlik davranışları ile sportmenlik yönelimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda;

Sportmenlik yönelimleri ölçeği, sosyal normlara uyum altboyutu ile spor için liderlik ölçeği eğitici ve destekleyici davranış ($r=0,024;p>0,05$), demokratik davranış ($r=0,014;p>0,05$), açıklayıcı ve ödüllendirici davranış ($r=-0,013;p>0,05$) ve otokratik davranış ($r=-0,086;p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Sportmenlik yönelimleri ölçeği, kurallar ve yönetime saygı altboyutu ile açıklayıcı ve ödüllendirici davranış ($r=0,179;p>0,005$) ve otokratik davranış ($r=0,120;p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, eğitici ve destekleyici davranış ($r=0,204;p<0,01$) ve demokratik davranış ($r=0,239;p<0,01$) alt boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü;

Sportmenlik yönelimleri ölçeği sporda sorumluluklara bağlılık altboyutu ile demokratik davranış ($r=-0,047;p>0,05$) ve açıklayıcı ve ödüllendirici davranış ($r=-0,074;p>0,05$) alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, eğitici ve destekleyici davranış ($r=-0,167;p<0,05$) ve otokratik davranış ($r=-0,224;p<0,01$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde,

Sportmenlik yönelimleri ölçeği rakibe saygı alt boyutu ile spor için liderlik ölçeği eğitici ve destekleyici davranış ($r=0,105;p>0,05$), açıklayıcı ve ödüllendirici davranış ($r=0,138;p>0,05$) arasında ilişki bulunmazken, Demokratik davranış ($r=0,157;p<0,05$)

ve otokratik davranış ($r=0,175;p<0,05$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.



4. TARTIŞMA

Sporcuların fair play düşüncesini benimsemeleri ve spor yaşantılarını bu bakış açısı ile sürdürmeleri başarı ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir etmendir. Bu düşüncenin yerleşmesinde en önemli faktör antrenör yaklaşımıdır. Sporcunun amatör yaşamından başlayarak gelişiminin tüm aşamalarında örnek alacağı ilk rol model antrenörüdür. Müsabaka içerisinde ve öncesi-sonrasında antrenörün tutumu, davranışı ve yönlendirmeleri ile rakibe saygı olgusunu içselleştirir ve empati kurma yeteneği geliştirir. Bu bağlamda antrenörün liderlik davranışı sporcunun takım içi ve rakibe karşı tutum ve davranışlarını direkt etkileyen bir faktör olarak görülebilir.

Hentbol branşında sporculuk yaşamına devam eden bireyler branşın doğasından ötürü birçok parametreyle uyum içerisinde hareket etmesi gerekmektedir. Bunlara örnek olarak, öncelikle takım-sporcu uyumu; sporcunun takım içerisinde rol ve sorumluluklarının farkına varması ile diğer takım arkadaşları ile empati kurabilme yeteneği, sporcu-antrenör uyumu; sporcunun takıma uyumunun sağlanması, sorumluluklarının ve davranışlarının farkına varması için yönlendirilmesi noktasında antrenörü ile olan iletişiminin gücü ve son olarak sporcu ve müsabaka dönemlerindeki psikolojik dayanıklılığı; müsabaka öncesi, sırası ve sonrasında hazır bulunuşluğu, başarı ile veya yenilgiyle başa çıkabilmesi, hem kendi takım arkadaşlarına hem de rakip takım oyuncularına saygılı davranması gibi durumlar örnek gösterilerilebilir.

Spor alanında liderlik derinlemesine incelenmesi gereken bir olgudur. Birçok disiplinde olduğu gibi spor alanında da sosyolojik olguların kontrolü gerekmektedir. Sporcu toplulukları kendi içerisinde spesifikleştirilerek incelenmeli ve gerekli liderlik yaklaşımlarının ortaya konması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde çeşitli takım ve bireysel spor branşlarında incelenen efektif antrenör liderlik tiplerinin ortaya konduğu çalışmaların mevcut olduğu görülmüştür. Tümevarımsal öngörüler değerlendirildiğinde branşlara özgü liderlik davranışlarının değişebildiği görülmüştür. Bazı spor branşlarında otokratik liderlik davranışı daha etkili iken, bazı branşlarda demokratik liderlik davranışı sporcu için fark yaratabilmektedir. Sporcuyu motive eden ve başarıya odaklanmasını sağlayan liderlik davranışının iyi tahlil edilmesi sürekliliği sağlayacaktır.

Spor müsabakalarında başarıyı sağlayan en önemli faktörlerden biri psikolojik sağlamlıktır. Bu olgu ile beraber sporcu stres ortamında fair play davranışından uzaklaşmamayı, rakibe saygıyı ve rakibe karşı empati duyma yetisini daha efektif kullanabilir.

Bu çalışmada sporcuların algıladıkları antrenör liderlik yaklaşımı ve sportmenlik düzeyleri ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan hentbolcuların sportmenlik ölçeği alt boyut değerlerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları sırasıyla sosyal normlara uyum $X=4,45\pm0,24$, sporda sorumluluklara bağlılık $X=4,36\pm0,21$, rakibe saygı $X=4,10\pm0,27$ ve kurallar ve yönetime saygı $X=4,09\pm0,24$ olarak tespit edilmiştir.

Sosyal normlar yazılı ve yazısız kurallar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazılı normlar spor ortamında erkler tarafından oluşturulmuş kural, ceza ve benzerini oluştururken, yazısız normlar rakibe, takım arkadaşına, branşa, antrenöre ve diğer sosyal durumlara saygı, hoşgörü gibi kavramları özümseme ve davranışa dönüştürmeyi ifade etmektedir. Her branşın kendine özgü bir sistemi ve kuralları vardır (Akoğlu ve ark 2019). Bu sistem ve kuralları kabul etmek, uyum sağlamak, sportif ahlaktan uzaklaşmamak ve spor ortamlarında anti-sosyal davranışta bulunulmaması için gereklidir (Erdemli 2006).

Hentbol branşında yarışan sporcuların sportmenlik davranış düzeylerinde yüksek ortalamaya sahip bir diğer unsur olan sorumluluklara bağlılık boyutu da yine başarı odaklı bireylerin dikkat etmeleri gereken değerler ve kurallar ile açıklanabilir. Spor müsabakalarında odak başarı olduğundan zaman zaman etik unsurların yok sayıldığı örnekler ile karşılaşabiliriz. Sporunun spor yaşantısında bu tür davranışlarda bulunmaması için gerekli kaideleri özümsemesi gereklidir (Elik 2017). Aynı şartlar diğer altboyutlarda da geçerlidir. Müsabaka döneminde rakibe saygı, kurallara ve yönetime saygı gibi unsurlar sürekli gözlemlenmeli, düzenlenmeli ve sporcuya gerekir ise aktarılmalıdır.

Çalışma sonucunda sportmenlik yönelimi ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının yaş değişkenine göre hentbolcuların, sportmenlik yönelimi ölçeği, sosyal normalara uyum, kurallar ve yönetime saygı, sporda sorumluluklara bağlılık ve rakibe saygı alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Yapılan çalışmalara bakıldığında direkt hentbol sporcularının incelendiği çalışmalar oldukça sınırlı olsa da farklı örneklerde spor yaşantısına devam eden bireylerin yaş ile beraber sportmenlik düzeylerinin arttığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Gülle 2015). Çalışmamıza katılan sporcuların yaşları ve düzeyleri farklılık gösterse de oynadıkları lig ve kurallar benzerlik gösterdiğinden ve aynı yaklaşım ile spor hayatlarına devam ettiklerinden sonuçlarda farklılık görmediğini varsayabiliriz. Bunun yanı sıra Zekioğlu ve Tatar (2006)'ın futbolcular üzerinde yaptığı çalışma

ile Elik (2017)'nin amatör sporcular üzerine yaptıkları sportmenlik davranışlarının ölçüldüğü çalışmalarda yaş değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışmamızın sonuçları desteklenmektedir.

Hentbolcuların sportmenlik yönelimi ölçeği eğitim değişkenine göre hentbolcuların, sportmenlik yönelimi ölçeği, sosyal normlara uyum sporda sorumluluklara bağlılık ve rakibe saygı alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmazken, kurallar ve yönetime saygı alt boyutunda ilköğretime göre lise kategorisinin lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. Yalçın ve ark (2020) yılında spor yapan öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmada sosyal normlara uyum, sporda sorumluluklara bağlılık ve rakibe saygı alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamış ve çalışmamız ile paralellik göstermiştir. Kurallar ve yönetime saygı alt boyutlarında da çalışmamızın aksi yönünde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Hentbolcuların sportmenlik yönelimi ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının milli olup olmama değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, millilik değişkenine göre hentbolcuların, sportmenlik yönelimi ölçeği, sosyal normalara uyum, kurallar ve yönetime saygı, sporda sorumluluklara bağlılık ve rakibe saygı, alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Literatür milli olup olmama durumunun sportmenlik eğiliminin değişkenlik gösterdiğini, milli takımda oynama terübesi olan sporcuların sportmenlik yönelimi düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur (Aslan ve Çoknaz 2016), (Mutlu 2014). Çalışmamız sonucu ise branşın doğası ile açıklanabilir. Milli takım veya normal kulüp farketmeksizin birey gerekli şartlara uymak, kurallara riayet etme zorundadır. Çalayır ve arkadaşları (2017), hokey sporcuları için yaptığı çalışmada uyumlu davranış gösterme eğiliminde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Çalışmalar aile eğitiminin gelişim süreçlerinde önemli bir yeri olduğunu göstermektedir. Aile alışkanlık edinme ve kültürlenme sürecinde en etkili unsurlardandır. Ancak psikolojik ve akademik kaygılar bilhassa ülkemizde spora katılım ve devamlılığı sağlamada engeller oluşturmaktadır. Fakat kitle eğilimi ve sosyal olanaklar doğrultusunda bilinçlenen birey sporun bireysel ve toplumsal yararlarının farkına varıp şahsi görüşüne sahip çıkmayı destekler (Özgüven 1996). Çalışmamızda hem anne hem de baba eğitiminin sportmenlik yönelimini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Örneklemimizin yetişkinlerden

oluşması, o yaşı hentbol kültürü ve kural bilinci ile yetişerek gelmiş olmaları bu sonucun açıklanmasında yardımcı olacak olgulardır.

Çalışma sonucunda sportmenlik yönelimi ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının gelecek planı değişkenine göre hentbolcuların, sportmenlik yönelimi ölçeği, sosyal normalara uyum, kurallar ve yönetime saygı, sorumluluklara bağlılık ve rakibe saygı, alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Hentbol sporu ülkemizde en çok tercih edilen spor dallarındaön sıralarda gelse de yatırım ve popülerlik açısından geridedir. Nitekim 2020 yılında çıkan bi haberde hentbolda sporcu ihracında şampiyon olduğumuza değinilmiştir (Erişim 2021a). Sporculuk kariyeri haricinde mesleki kariyeri olan ve hentbolu ek iş, hobi veya rekreatif amaçlı yapan hentbolcu sayısı azımsanmayacak kadar fazladır. Bu bağlamda örneklemimizin düzeyi de ele alındığında çıkan sonuç tutarlıdır.

Hentbolcuların spor için liderlik ölçeği alt boyutlarına ait puan ortalamalarının yaş değişkenine göre Demokratik Davranış, Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış ve Otokratik Davranış, alt boyutlarına ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmazken; Eğitici ve Destekleyici Davranış alt boyutunda 25 yaş ve altına göre 31-35 yaş ve 36 yaş ve üzeri lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Yaş arttıkça tecrübe ve bilinç düzeyi de artacaktır. Doğal olarak sporun içerisinde büyüyen bir birey görev ve sorumluluklarının farkında olacak, yönetici veya antrenöründen sadece demokratik ve destekleyici bir tutum bekleyecektir. Çalışmamız ile paralel olarak Aydın ve Aydın (2020) tercih edilen liderlik davranışını sorgulayan çalışmasında ve Chelladurai ve Carron (1983) yaptıkları basketbolcuların karşılaştırıldığı bir araştırmada daha küçük yaş grubunda olanların daha yaşlı oyunculara göre sosyal destek ve demokratik davranışı daha fazla, otoriter davranışı daha az tercih ettikleri bulunmuştur. Bakır (2019) çalışmasında ise takım sporcularının yaş arttıkça tercih ettikleri liderlik davranışının otokratikten demokrasiğe evrildiğini ortaya koymuştur.

Aile kurumu, ilk liderlik örneklerini gördüğümüz yerdir. Gelişim süreçlerinde liderliğin gelişimin doğasına uygun sürdürülmemesi ömür boyu etkisini sürdürecektir tramvalara yol açabilmektedir. Bu bilinci de eğitim ile kazanabilmek mümkündür. Anne-baba eğitimi çalışmamızda liderlik ölçeği alt boyutlarında herhangi bir istatistiki farklılığa yol açmamıştır. Örneklem grubumuzun yetişkinlerden oluşması ve hentbol kültürünün değişken liderlik uygulamaya uygun olan doğası bu sonuçları açıklayabilir.

Çalışmamız sonucunda Spor için liderik ölçeği alt boyutlarından “eğitici ve destekleyici davranış” ile “demokratik davranış” alt boyutları ile sportmenlik yönelimleri ölçeği “kurallar

ve yönetime saygı”, “sporda sorumluluklara bağlılık” ve “rakibe saygı” alt boyutlarında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Özetle kurallara bağlılık ve rakibe saygı unsurlarını liderlik çeşitleri pozitif yönlü, sorumluluklara bağlılığı ise negatif yönlü etkilemektedir. Zaccaro ve arkadaşları (2001) takım liderliğini “önceliği takım hedeflerini tanımlamak, görevlerin yerine geldiğinden emin olmak ve ilişkileri yapılandırmak olarak tanımlamıştır. Antrenörün ilk rolü müsabakaya sporcu yetiştirmek gibi görülse de süreç bu amaçtan ibaret değildir. Müsabaka dönemlerinde sporcunun sürdürülebilir zihinsel dayanıklılığını sağlamak hem liderlik algılayışını hem de sportmenlik davranışına etki edecektir. House ve arkadaşları (1990) bu süreci “değerlerin ve hedeflerin içselleştirilmesi ile kollektif için kendi çıkarlarını aşma” ve Katzenbach ve Smith (1993) “ekip üyelerini hevesli kılma, güven yaratma, bağlılık geliştirme ve rol modellik ile takım sargınlığını geliştirme” olarak tanımlamışlardır. Albayrak ve arkadaşları (2020) hentbol 1. Liginde yaptıkları araştırmada liderliğin etkilerini çalışmamızla benzer şekilde ortaya koymuşlardır. Çelik (2011) destekleyici liderlik davranışı ile bağlılık ve yönetime saygı parametrelerinin artacağını ortaya koymuştur. Arslantaş ve Dursun (2008)’un çalışmasından elde edilen sonuçlara göre, oyunculara karşı yapılandırıcı (modern) liderlik tarzı benimseyen antrenörlerin saygı oluşturduğu ve görev bilincini arttırdığı ortaya konmuştur.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın sonucunda liderlik ve sportmenlik kavramının birçok faktörden ve birbirlerinden etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik bir hedefin veya amacın başarılabilmesi için liderin kendisini takip eden insanları etkileyebilmesi ve onları bir araya getirerek belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme becerisidir (Chaudhry ve Javed, 2012). Buna rağmen, bir kişinin hangi özelliklere, yetenek ve şartlara bağlı olarak lider olacağına veya bir liderin ne zaman ön planda olacağı sorusunun cevabını kesin yanıtlarla vermek olanaksızdır (Güney 2014). Son yıllarda iş ve çalışma şartlarının değişmesi ile birlikte yöneticilerin, çalışanların gereksinimleri ve beklentilerinin farklılaşması sonucu liderlik alanında da yeni yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Bu yaklaşımların etkilediği bir davranış olarak sportmenlik müsabaka alanlarında önemi gün geçtikçe artan bir kavramdır. Çalışmamız sonucunda birbirlerini etkileyen kavramlar olduğu ve bir lider olarak antrenör desteğinin spor ortamında fair-play davranışını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşabiliriz.

Bu sonuçlar ışığında hentbol branşının karakteristik özellikleri de tartışmada yer almış ve değerlendirilmiş, literatürce desteklenen ve reddedilen sonuçlar tartışılmıştır. Bu çalışma özelinde yetişkin grubun hali hazırda kendini ifade etme becerisi ve psikolojik sağlamlığı göz ardı edilemez sonuçları ortaya koymuştur. Güçlü ve çevresel faktörlerden etkilenim düzeyleri düşük olsa da antrenör liderlik tarzının sportmenlik yönelimlerini etkilediği sonucu araştırmamızın ana hipotezini doğrulamıştır. Bu bağlamda öneriler izleyen şekilde sunulmuştur;

- ❖ Takım antrenörlerinin fair-play davranışı konulu eğitimlerinin desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.
- ❖ Sporcunun ilk keşfinin gerçekleştiği beden eğitimi dersi uygulayıcılarının liderlik uygulamaları ve sportmenlik davranışı konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- ❖ Takım liderlerine yaş ve seviyeye göre geliştirilecek liderlik davranışları hakkında bilgi verilmelidir.
- ❖ Sportmenlik davranışının küçük yaşlarda kazanılması gereken bir özellik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.
- ❖ Daha düşük seviyelerdeki sporcu gruplarına ve ailelere fair-play'in sporda ve hayattaki önemi tanıtılmalıdır.

- ❖ Antrenör liderlik tarzlarından durum ve davranışa göre en efektif olanı bu çalışma ve benzeri çalışmalar ile belirlenmeli ve sunulmalıdır.



6. KAYNAKÇA

- Adalı S, 1986. Daha iyi hizmet görme açısından katılmalı yönetim, Türk Dünyası Araştırma Vakfı Kutuyay Yayınları, İstanbul.
- Akat İ, Budak G, 2002. İşletme yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Akdemir A, 2003. Temel işletmecilik bilgileri. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Akdoğan M, Akça A, 2004. Liderlik kavramının gelişimi ve dönüşümcü liderlik üzerine bir araştırma; Türkiye’de yerli ve yabancı zincir otel genel müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili algılarının belirlenmesi. Verimlilik Dergisi ; (2): 85–102.
- Akoğlu HE, Ayyıldız E, Sunay H, 2019. Uluslararası organizasyonlarına katılan spor sporcuların sporda ahlaktan uzaklaşma ve sportmenlik davranışlarının incelenmesi. II. Dünya Spor Bilimleri Araştırmaları Kongresi, 21-24.
- Albanese R, 1978. Managing: Toward accountability for performance. Revised ed. USA: Homewood Illions.
- Albayrak AY, Bayrakdaroğlu Y, Mutlu TO, 2020. Hentbol sporcularının, takım antrenörlerinin sahip olduğu karizmatik liderlik algılarının takım bütünlüğüne etkisinin incelenmesi. Electronic Turkish Studies, 15(5).
- Alpman C, 2001. Eğitimin bütünlüğü içinde beden eğitimi ve çağlar boyunca gelişimi, Can Reklam evi, Basın, Yayın, Ofset, Matbaacılık, Ankara.
- Altınok C, 2005. Spor Sosyolojisi, Mersin Üniversitesi.
- Anshel MH, 2003. Sport psychology: from theory to practice. 4th ed. San Francisco: CA: Benjamin Cummings.
- Araman A, 2002. Dünyada doping mücadele eden kuruluşlar ve dopingin tarihçesi, 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, s:349-350.
- Arslantaş CC, Dursun M, 2008. Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine etkileşim adaletinin dolaylı rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1), 111-128.
- Aslan S, Çoknaz H, 2016. Takım ve bireysel sporlarla uğraşan sporcuların empatik eğilim puanlarının karşılaştırılması, Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 1(1), 997-1086.
- Ataman G, 2001. İşletme yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Ateşoğlu M, 1974. Sporda erdemlilik fair play, Başbakanlık Yayınları, Ankara.
- Ay Ü, 2003. İşletmelerde etik ve sosyal sorumluluk, Nobel Yayınları, Adana.
- Ayan S, 2006. Şiddet ve fanatizm. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(2): 191-209.
- Aydın E, ve Aydın GÖ, 2020. Bozok üniversitesi öğrencilerinin empatik eğilimlerinin sporda tercih ettikleri liderlik davranışlarıyla karşılaştırılması. Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi, 1(1), 52-62.
- Aydın, M, 1994. Eğitim yönetimi, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Bakır Ç, 2019. “Fırat üniversitesi spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin empatik eğilimlerinin sporda tercih ettikleri liderlik davranışlarıyla karşılaştırılması” Yüksek Lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Baransel A, 1979. Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Bass BM, Avolio BJ, 1990. Developing transformational leadership: 1992 and Beyond. Journal of European Industrial Training, (14): 21–27.
- Bass BM, 1985. Leadership and performance beyond expectations, Free Pres, New York.
- Bayrak S, 1997. Değişen liderlik anlayışı ve türkiye gerçeği. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5–6 Haziran 1997). Cilt 1. Deniz Harp Okulu Yayınları, İstanbul.
- Baysal C, Tekarslan E, 2004. Davranış Bilimleri. 4.Baskı. Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

- Bedelan A, 1989. Organizational behavior, The Dryden Press, Orlando.
- Bernard, LL, 1927. Leadership and propaganda. An introduction to sociology. Heath, New York.
- Bilgin UK, 1997. Yöneticinin özendirici rolü ve liderlik oluşumuna etkisi. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997). Cilt 2, Deniz Harp Okulu Yayınları, İstanbul.
- Boxill J, 2003. In sports ethics: an anthology. Blackwell.
- Brestrick ET, 1999. Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Buchanan D, Huczynski A, 1992. Organizational behavior an introductory text, 3th ed. U.K: Prentice Hall Publishing.
- Burns JM, 1978. Leadership, Harper Row, New York.
- Büyükoztürk Ş, 2006. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları Ve Yorum. 6. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Can H, ve Tecer M, 1978. İşletme yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara.
- Can H, Akgün A, Kavuncubaşı Ş, 1994. Kamu özel kesimde personel yönetimi. HÜİİBF Yayınları, Ankara.
- Celep C, 2004. Dönüşümsel liderlik. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan A, Keskin H, Eren Ş, 2005. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağımlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi.
- Chance WE. 1992. Visionary leadership in schools: successful strategies for developing and implementing an educational vision. C.C.Thomas Publisher, New York.
- Chaudhry AQ, Javed H, 2012. Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. International Journal of Business and Social Science, 3(7).
- Chelladurai P, Carron AV, 1983. Athletic maturity and preferred leadership. Journal of Sport Psychology, 5, 371-380.
- Chelladurai P, Carron AV, 1983. Athletic maturity and preferred leadership. Journal of Sport Psychology, 5, 371-380.
- Chelladurai P, Saleh SD, 1980. Dimensions of leader behavior in sports: development a leadership scale. Journal of Sport Psychology (2): 34- 45.
- Church L, 1986. Relationship between managers personality characteristics and their management levels. Akron Business And Economic Review 17 (4): 29-45.
- Conger A, Kanungo RN, 1989. The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership. Jossey-Bass Publishing, San Francisco.
- Conger JA. 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research, Leadership Quarterly, Vol:10, No:2, 145-173.
- Cooley C, 1902. Human nature and the social order scribner's, pp. 179-185, NY.
- Copeland N, 1942. Psychology and the soldier. Harrisburg, PA: Military Service Publishing. Bass, BM (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications.
- Csoka L, 1985. Leadership and organizational outcomes. leadership in organizations. USMA Press, New York.
- Çalayır Ö, Yıldız N, Yıldız Ö, Çoknaz H, 2017. Hokey müsabakalarına katılan sporcuların beden eğitimi dersi sportmenlik davranışlarının incelenmesi. İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 7(2), 27-37.
- Çelik V, 2003. Eğitimsel liderlik, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çelik VO. 2011. Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi, Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çokpartal C, 2015. Futbol taraftarlarının spor tüketimine yönelik güdülenmelerinin incelenmesi: beşiktaş j.k.-kardemir karabükspor taraftarları örneği. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Davis HM, 1980. A multidimensional approach to individual differences in empathy. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 10, 85.
- Dever A, İnce A, 2017. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 55, Ekim 2017, s. 163-174.
- Dilber M, 1976. Yönetim ve örgütsel etkililiğe davranışsal yaklaşım. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Dixon N, Morgan WJ, 2007. The ethics of supporting sports teams. ethics in sport, (Ed. 2), s: 441-449.
- Doğan S, 2001. Liderlik mi? yöneticilik mi? geleneksel liderlik tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 15 (3-4): 247-277.
- Duru A, 2002. Spor Felsefesi, Özener Matbaası, E Yayınları, İstanbul.
- Elik T, 2017. Güneydoğu anadolu bölgesi futbol takımlarında amatör olarak futbol oynayan sporcuların sportmenlik yönelimleri ve empatik eğitim düzeyleri. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı, Hareket ve Antrenman Bilimleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Engeler A, 2005. Psikopati ve antisosyal kişilik bozukluğu. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Eraslan L, 2003. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erçetin Ş, 2002. Lider sarmalında vizyon. Genişletilmiş 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdemli A, 1996. İnsan spor ve olimpizm, Sarmal Yayınları, İstanbul.
- Erdemli A, 2002. Temel sorunlarıyla spor felsefesi. E Yayınları, 2002, s: 78-79, İstanbul.
- Eren E, 2004. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 8.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren E, 2002. Stratejik yönetim ve işletme politikası. 6.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren E, 2003. Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve kültürel yaklaşımlar. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Erişim 2021a: <https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/hentbolda-ihracat-sampiyonuyuz-1758507>
- Erkan M, 2002. Sporda iletişimin önemi ve takım performansına etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ertürk M, 2000. İşletmelerde yönetim ve organizasyon. 3.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Fişek K, 1998. Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından dünya’da ve türkiye’de spor yönetimi. Bağırhan Yayınları, Ankara.
- Fişek K, 2003. Spor yönetimi, YGS Yayın Evi, Ankara.
- Genç N, 2004. Yönetim ve organizasyon: çağdaş sistemler ve yaklaşımlar. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gençtürk G, Çolakoğlu T, Demirel M, 2009. Elit sporcularda doping bilgi düzeyinin ölçülmesine yönelik bir araştırma (güreş örneği). Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi.
- George MJ, Jones GR, 1996. Organizational behavior, Addison-Wasley Publishing, New York.
- Gordon JR, 1993. A diagnostic approach to organizational behavior. 4th ed. Allyn&Bacon, London.
- Görgüt İ, 2015. Ortaokullarda görev yapan beden eğitimi ve diğer branş öğretmenlerinin ahlak, karakter ve değerler eğitimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Grint K, 1997. Leadership, Oxford University Press, Oxford.
- Guild LJ, 1987. How leaders minds work. ASCD Yearbook, London.
- Gülle M, 2015. ‘‘Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin bölümlerine göre eleştirel düşünme ve empati kurma düzeylerinin incelenmesi’’ Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya.
- Güngörmüş, HA, Gürbüz B, Yenel F, 2008. Spor İçin Liderlik Ölçeği’nin sporcuların antrenörün davranışlarını algılaması versiyonunun psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesi, Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 10 (2), 16-22.

- Güney S, 2014. Davranış Bilimleri. 8. Baskı. Nobel Yayıncılık.
- Gürpınar B, 2014. Altyapı sporlarında ahlâki karar alma tutumları ölçeğinin türk kültürüne uyarlanması: bir türk örnekleminde geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Eğitim Ve Bilim.
- Gürpınar B, 2009. Basketbol ve futbol hakemlerinin karşılaştıkları sportmenlik dışı davranışlar ve bu davranışların çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Güven Ö, 2000. Osmanlı spor geleneğinde spor ahlakı ve sporda kural ihlallerine karşı alınan yasal önlemler. Türk Yurdu Dergisi 148-149 (19-20).
- Hackman J, Edward EL, Lyman WP, 1997. Perspectives on behavior in organizations. McGraw-Hill Book Company, NY.
- Hanson EM. 1999. Educational administration and organizational behavior. 3th ed. Allyn&Bacon, London.
- Heifetz RA, Heifetz R, 1994. Leadership without easy answers (Vol. 465). Harvard University Press.
- Horn TS, 2002. Coaching effectiveness in the sport domain, Advances in Sport Psychology Champaing.
- House RJ, Shamir B, 1993. Toward the integration of transformation, charismatic and visionary theories. Ed: Chemers MM, Ayman R. Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions . Academic Press, NY.
- House RJ, 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In JG Hunt & LL Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge (pp. 189-202). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House RJ, Spangler WD, Woycke J, 1990. Personality and charisma in the US presidency: a psychological theory of leadership effectiveness. Acad Manage Proc.
- Hughes R, 1999. Leadership, McGraw-Hill Publishing, London.
- Hughes WL, Ubben GC, 1994. The Elementary Principal's Handbook. Allyn&Bacon, London.
- İnal AN, 2003. Beden Eğitimi ve Spor Bilimi. Nobel Basımevi, Ankara.
- İraz R, Göksel Ş, 2004. Örgütsel Liderliğin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 4 (7): 99-117.
- Kabamba C, Bailey J, 2011. Personality traits among team and individual sport athletes power point.
- Kahraman Ü, Aka ST, Bayraktar G, 2019. Doping kullanımının sportif başarı açısından olasılık fonksiyonuna göre incelenmesi. 2. Dünya Spor Bilimleri Araştırmaları Kongresi, s: 834-837.
- Karakoç Ö, Yüksek S, Aydın D, 2011. Milli takım düzeyindeki erkek judocuların klüp antrenörlerinde gözlemledikleri etik dışı davranışlar, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:19, no:1, s:221-232.
- Karaköse S, 2013. Spor yönetiminde örgüt kültürü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karip E, 1998. Dönüşümcü liderlik, Eğitim Yöntemi, 4 (16).
- Kat H, 2009. Bireysel sporcularla takım sporcularının stres düzeyleri ve problem çözme becerilerinin karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Kouzes J, Barry P, 2002. The leadership challenge. Jossey-Bass business & management series. Jossey-Bass, San Francisco.
- Katkat D, 2005. Türk yazılı basınında futbol ve fair play. Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 7 (3).
- Katz D. Kahn RL, 1978. The social psychology of organizations (2nd ed.), Wiley, NY.
- Katzenbach J, Smith D, 1993. The discipline of teams. Harvard BusRev.
- Keten M, 1974. Türkiye'de spor, Ayyıldız Matbaası, Ankara.
- Kılınç T, 1996. Liderlikte durumsallığın ötesi: karizmatik liderlik yaklaşımı. İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, 25 (2): 67-108.
- Kilbourne CE, 1935. The elements of leadership. Journal of coast artillery, 78.6: 437-439.

- Knudson H, Patrich F, 1978. Organizational behavior: a management approach. USA: Cambridge Massachusetts.
- Koçel T, 2003. İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Konter E, 2004. Antrenörlük ve takım psikolojisi, Palme Yayıncılık, Ankara.
- Konter E, 1996. Bir liderlik olarak antrenör, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Konter E, 2006. Spor psikolojisi el kitabı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kreitner R, Knicki A 1995. Organizational behavior. 3th ed. Richard,D.Irwins Inc, Chicago.
- Lee MJ, Whitehead J, Ntoumanis N, 2016. Altyapı sporlarında ahlâki karar alma tutumları ölçeğinin geliştirilmesi. Whitehead J, Telfer H, Lambert J, (Eds.), Altyapı sporlarında ve beden eğitiminde değerler içinde (166-177) (B. Gürpınar, çev.). Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Lee MJ, Whitehead J, Ntoumanis N, 2007. Development of the attitudes to moral decisionmaking in youth sport questionnaire (AMDYSQ). Psychology of Sport and Exercise.
- Lovat T, and Clement N, 2008. Quality teaching and values education: coalescing for effective learning, Journal of Moral Education, 37:1, 1-16.
- Martens M, 1990. Succesful coaching. 2nd ed. USA: Leisure Pres.
- Massie JL, 1983. İşletme Yönetimi. Çeviren: Özalp Ş. Bayteş Yayınları, Eskişehir.
- McIntosh P, 1979.Fair play ethics in sport and education. Heinemann, London.
- msxlabs.org. (2010). Spor Nedir? Spor ve Sporun Tarihçesi Hakkında. Erişim Tarihi: 17.04.2018. <https://www.msxlabs.org/forum/spor/295549-spor-nedir-spor-ve-sporuntarihcesi-hakkinda.html>.
- Mullins JL, 1992. Management and organizational behavior. Pitman Publishing, London.
- Mullins JL, 1996. Management and organizational behavior. 4th ed. Pitman Publishing, London.
- Munson EL, 1921. The management of men, Holt, NY.
- Mutlu OT, Şentürk HE, Zorba E, 2014. Üniversite öğrencisi tenisçilerde empatik eğilim ve iletişim becerisi. International Journal of Science Culture and Sport, 1, 129-137.
- nkfu.com. (2013). Spor Nedir? Sporun Tarihçesi. Erişim Tarihi: 17.04.2018. <http://www.nkfu.com/spor-nedir-sporun-tarihcesi/>
- Norris C, 1990. Developing visionary leaders for tomorrow's schools. NASSP Bulletin, 74(526), 6-10.
- Northcraft G, 1994. Organizational behavior. The Dryden Press, Orlando.
- Obuz P, 2009. Beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü öğrencilerinin öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ilişkin görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Olympischer Sport in der Informationsgesellschaft, Erişim tarihi 29.12.2001. Elektronik adresi: www.paedquest.de/nok/start.html
- Özbek O, 1999. Sporda etik dışı davranış alanları ve etik ilkeler. Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 4(4): 38-50.
- Özdilek Ç, Demirel M, Harmandar D, 2007. Dumlupınar ve sakarya üniversitelerinde öğrenim gören beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin boş zaman etkinliklerine katılım nedenleri ve düzeylerinin karşılaştırılması, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 4 Sayı: 2.
- Özerkan NÖ, 2004. Spor psikolojisine giriş. Nobel Yayınları, Ankara.
- Özgüven M, 1996. Toplum bilimlerine giriş, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Öztürk F, 1998. Toplumsal boyutları ile spor, Bağırhan Yayınları, Ankara.
- Pagonis C, 1992. Empty waves: not necessarily effective. Physics Letters A. 169, 219-220.
- Parry J, 1998. The justification of physical education, in Green, K, Hardman K, (eds), Physical Education — a Reader, Meyer & Meyer, pp.36-68.

- Pehlivan Z, Konukman F, 2004. Fair play kavramının geliştirilmesinde okul sporunun yeri ve önemi. *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 2(2): 49–53.
- Potter S, 1947. *The theory and practice of gamesmanship*, Penguin Books.
- Reddiford G 1998. In M. J. McNamee & SJ Parry (eds.), *Ethics and Sport*. E & Fn Spon.
- Robbins S, 1998. *Organizational behavior*. Prentice Hall Publishing, NJ.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M, 2003. *Örgütsel Psikoloji*. 4.Baskı. Furkan Ofset, Bursa.
- Salmenkyla M, 1995. Fair play ve medyanın sorumluluğu, Avrupa Fair Play Birliği 1. Genel Kurul Toplantısı. TMOK Yayınları, İstanbul.
- Saltuk S, 1995. *Antik Stadyumlar, İnkılap Kitabevi*, İstanbul.
- Serinkan C, 2002. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve tepe yöneticileri için önemi. *Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi* (1–2): 73–89.
- Serinkan C, 2004. *Liderlik ve motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sezen Balçıklı G, 2009. Profesyonel futbolcuların fair playe yönelik davranışları ile empatik eğilim düzeyleri arasındaki ilişki, Gazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Shamir B, House RJ, Arthur MB, 1993. The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science* 8 (3): 577–594.
- Silik CE, 2014. Uluslararası spor organizasyonlarının sosyal, kültürel ve ekonomik etkileri: 2013 mersin xvii. akdeniz oyunlarına yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Smith HR, Archie B, Asterios G, Hugh J, 1980. *Management: making organizations perform*. Macmillan Publishing, NY.
- Stogdill RM. 1974. *Handbook of leadership: a survey of the literature*, Free Press, NY.
- Stogdill RM, 1950. Leadership membership and organization. *Psychological Bulletin*. 47,6-18.
- Stoner J, Freeman R, 1992. *Management*. 5th ed. Prince Hall, Englewood Cliffs, NY.
- Sullivan GR, Harper MV, 1996. Hope is not a method: leadership lessons for business from the transformation of america's army.
- Suits B, 1988. *Journal of the Philosophy of Sport* 15 (1):11-30.
- Szlogy A, 1990. *Organizational behavior and performance*. Harper Collins Publishing, New York.
- Şahin MH, 2005. *Beden Eğitimi ve Spor Sözlüğü*. Morpa Kültür ve Yayınları, İstanbul.
- Şahin M, 1998. Spor ahlâkı ve sorunları. *Doğa Bain Yayın*, İstanbul, s: 22-40.
- Tanriverdi H, 2012. Spor ahlâkı ve şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies*. Publication of Association Esprit, Société et Rencontre Strasbourg, 5(8):10711093.
- Tel M, 2014. Türk toplum yaşantısında fair play. *International Journal of Science Culture and Sport*, Special Issue 1. s: 694–704.
- Terry P, 1960. *The psychology of the coach- athlete relationship*. The Crowood Press, London.
- Thoms P, The relationship between self-efficacy for participating in self managed work groups and the big five personality dimensions. *Journal of Organizational Behavior*; 17: 349–362.
- Tichy NM, Devana MA, 1990. *The transformational leader*. 2nd ed. John Wiley and Sons Pub, New York.
- Tiryaki Ş, 2000. *Spor Psikolojisi*. Eylül Yayınevi, Ankara.
- Tiryaki Ş, 1990. Sporda saldırganlığın yeniden yönlendirilmesine ilişkin bir vaka çalışması,” *Spor Bilimleri Sempozyumu*, Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Bölümü, İzmir.
- Us AT, 2003. *Geleceğin Lideri*. Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Uyan U, *Lider ve yönetici arasında fark var mı? stratejik yönetim ve liderlik*. İz Yayıncılık, İstanbul.
- Uyguç N, Duygulu E, Çıraklar N, 2000. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans. 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri (25–27 Mayıs) Nevşehir.

- Vallerand RJ, Briere NM, Blanchard C, Provencher P, 1997. Development and validation of the multidimensional sportspersonship orientations scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*; 19(2): 197-206.
- Vecchio R, 1995. *Organizational Behavior*. The Dryden Pres, Orlando.
- Voigt D, 1998. *Spor Sosyolojisi*. Alkım Yayınları, Ankara.
- Wittgenstein L, 1978. *Philosophical investigations*, Blackwell, Oxford.
- Yalçın, YG, Tolga T, Çetin MÇ, 2020. Amatör olarak spor yapan üniversite öğrencilerinin sportmenlik yönelimlerinin incelenmesi. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 29-34.
- Yetim A, 2014. *Sosyolojive Spor*, Berikan Yayınevi, Ankara.
- Yıldıran İ, 2002. Fair play kapsamı, Türkiye’deki görünümü ve geliştirme perspektifleri. 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi (27-29 Ekim, Kemer/Antalya)’nde sunulan Bildiri.
- Yıldıran İ, 2004. Fair Play: Kapsamı, Türkiye’deki görünümü ve geliştirme perspektifleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(4): 3-16.
- Yıldıran İ, 1992. Sporda fair play kavramının tarihsel boyutları. *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri 2. Ulusal Kongresi Bildirileri*, Yayın No:3. Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yayınları, Ankara, 174-179.
- Yoncalık O, Gündoğdu C, 2007. Sporda ahlâki bir sorun olarak doping. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 128-134.
- Yukl G, 1989. *Leadership in organizations*. 1. Edt. Prentice Hill Publishing, New Jersey.
- Yukl G, 1994. *Leadership in organizations*. 2. Edt. Prentice Hill Publishing, New Jersey.
- Zaccaro SJ, Rittman AL, Marks MA. 2001. Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.
- Zekioğlu A, Tatar A, 2006. Üniversitede eğitim gören futbolcuların empatik becerilerinin kişilik özellikleri ile karşılaştırılması, *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, ss:135-138.
- Zel U, 2006. *Kişilik ve liderlik*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

7. EKLER

EK-A Kullanılan Veri Toplama Araçları

SPOR İÇİN LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
Koçumun.....	1	2	3	4	5
Sporcularının kapasiteleri ölçüsünde çalıştıklarını görmesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularının fikirlerini sormasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olmasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her bir sporcusuna açıklamasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Planlarını nispeten sporcularından bağımsız olarak yapmasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözülmesine yardımcı olmasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcularının hatalarını düzeltmesine özel bir dikkat göstermesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını almasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcusu iyi bir iş başardığında bunu kendisine söylemesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Kendisinin takımdaki işlevinin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlamasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Davranışları ile ilgili açıklamada bulunmasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcularının kişisel açıdan her yönüyle iyi olmalarını izlemesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Yaptığımız sporun becerilerini her sporcuya bireysel olarak öğretmesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Karar verirken sporcuların görüşlerini almasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
İyi performansından dolayı sporcusunu ödüllendirmesine özen göstermesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp ona göre plan yapmasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcularına kişisel yardımlarda bulunmasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Her sporcusuna neyin yapıldığı, neyin yapılmaması gerektiğini açıklamasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcularına karşı beslediği duygularını ifade etmesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Her sporcusunun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmeyi beklemesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcular hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin vermesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcuların antrenörüne güvenmeye teşvik etmesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Her sporcusunun güçlü ve zayıf yönlerini dile getirmesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Karar verdiği konuları yeniden tartışmamasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde takdir etmesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Her sporcusuna her ortamda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim vermesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcularının fikrini almasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcularıyla yakın ve resmi olmayan ilişkileri cesaretlendirmesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcularının çabalarının birbiriyle bağlantılı olduğuna önem vermesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcularıyla mesafeli olmasını tercih ederim.	()	()	()	()	()
Yerinde ve zamanında sporcusuna hak ettiği övgüyü göstermesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtmesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin vermesini tercih ederim.	()	()	()	()	()
Soru sorma isteğini engelleyecek yetkinlikte konuşmasını tercih ederim.	()	()	()	()	()

Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği

Kesinlikle Kabılmıyorum 1	Kabılmıyorum 2	Kararsızım 3	Kabılıyorum 4	Kesinlikle Kabılıyorum 5
				

1-Maçı kaybetsem de rakibimi tebrik ederim	1	2	3	4	5
2-Bir yenilgiden sonra rakip takım antrenörü ile tokalaşırım	1	2	3	4	5
3-Bir yarışmadan sonra rakibimi iyi performansından dolayı kutlarım	1	2	3	4	5
4-Galip geldiğimde bile, kaybeden rakibimin gayretini takdir ederim	1	2	3	4	5
5-Kazansam da kaybetsem de rakibimle tokalaşırım	1	2	3	4	5
6-Hakem kararlarına uyarım	1	2	3	4	5
7-Oyun kurallarına saygı duyar ve uyarım	1	2	3	4	5
8-Yaptığım sporun tüm kurallarına mutlaka uyarım	1	2	3	4	5
9-Hatalı karar verdiğimde bile hakeme saygımı kaybetmem.	1	2	3	4	5
10-Hakemler dışında, resmi maç/saha görevlilerinin uyarılarını da dinlerim.	1	2	3	4	5
11-Kaybedeceğimden emin olsam bile maçta elimden gelen çabayı gösteririm.	1	2	3	4	5
12-Maçta çok hata yapsam bile mücadeleyi bırakmam.	1	2	3	4	5
13-Eksikliklerimi gidermek için neler yapacağımı düşünürüm.	1	2	3	4	5
14-Tüm antrenmanlara katılmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
15-Antrenmanlarda elimden gelen her şeyi yaparım.	1	2	3	4	5
16-Yere düşen rakibimin kalkmasına yardım için elimi uzatırım.	1	2	3	4	5
17-Eğer elimden gelirse, haksız bir şekilde oyundan atılmak üzere olan rakibimin oyunda kalması için hakemle konuşurum.	1	2	3	4	5
18-Rakibim sakatlandığında, yardım alabilmesi için hakemden oyunu durdurmasını isterim.	1	2	3	4	5
19-Rakibim haksız yere cezalandırılırsa bu durumu düzeltmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
20-Rakibim spor malzemelerini unutmuşsa yedeklerini ona ödünç veririm	1	2	3	4	5

8. TURNİTİN RAPORU

SÜPER LİG HENTBOL ANTRENÖRLERİNİN TERCİH ETTİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE HENTBOLCULARIN SPORTMENLİK YÖNELİMLERİNİN İNCELENMESİ

ORJİNALLİK RAPORU

% 19	% 17	% 3	% 11
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikerisim.selcuk.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 3
2	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 2
3	Submitted to Istanbul Aydin University Öğrenci Ödevi	% 1
4	Küçüközkan, Yasemin. "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", 2015 İnternet Kaynağı	% 1
5	acikerisim.trabzon.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
6	k.ogren-sen.com İnternet Kaynağı	% 1
7	www.odevsel.com İnternet Kaynağı	% 1
8	tez.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1