

TC.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ANABİLİM DALI

**ADANA İLİNDE FUTBOL ANTRENÖRLÜĞÜ YAPAN BİREYLERİN
LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ**

Senem ÇEYİZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Dilek BOSTAN BUDAK

ADANA – 2007

TC.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ANABİLİM DALI

**ADANA İLİNDE FUTBOL ANTRENÖRLÜĞÜ YAPAN BİREYLERİN
LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ**

Senem ÇEYİZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Dilek BOSTAN BUDAK

Tez No:

ADANA - 2007

Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Çerçevesinde yürütülmüş olan “Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi” adlı çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi : 05/02/2007

Doç.Dr. Dilek BOSTAN BUDAK
Çukurova Üniversitesi

Doç.Dr. M.Erkan KOZANOĞLU
Çukurova Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr.Zeynep ZÜLKADİROĞLU
Çukurova Üniversitesi

Yukarıdaki tez, Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Halil KASAP

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim süresince bana zamanımı ayırıp büyük desteği ile danışmanlığımı üstlenen sayın Doç. Dr. Dilek BOSTAN BUDAK'a ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürü Doç.Dr. Erkan KOZANOĞLU'na Yüksekokulun imkanlarından faydalandırđı ve destek olduğu için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Adana ili futbolunu geliştirmek için her türlü fedakarlığa katlanan değerli futbol antrenörlerine çalışmama katıldıkları için şükranlarımı sunarım. Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca benden hiçbir zaman maddi ve manevi desteğini eksik etmeyen aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
ŞEKİLLER DİZİNİ	iv
ÇİZELGELER DİZİNİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Liderlik	3
2.1.1. Liderin Özellikleri	4
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları	4
2.1.2.1. Liderlikte Özellik Yaklaşımları	5
2.1.2.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar	6
2.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	6
2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	8
2.1.2.2.3. Iowa Liderlik Çalışmaları	9
2.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları	9
2.1.2.3.1. Fred Fiedler'in Durumsal Yaklaşımı	10
2.1.2.3.2. Yol Amaç Kuramı	12
2.1.3. Liderlik Fonksiyonları	12
2.1.3.1. Uygulayıcı Olarak Lider (Takipçi)	13
2.1.3.2. Planlayıcı Olarak Lider	13
2.1.3.3. Uzman Olarak Lider	14
2.1.3.4. Ödüllendirici ve Cezalandırıcı Olarak Lider	14
2.1.3.5. Hakem ve Arabulucu Olarak Lider	15
2.1.3.6. Sorun Çözücü veya Danışman Olarak Lider (Arkadaş)	15
2.1.3.7. Hedef Tayin Edici Olarak Lider	15
2.1.3.8. Örnek İnsan Olarak Lider	16
2.1.3.9. Temsilci Olarak Lider	16
2.1.3.10. Kontrol Edici Olarak Lider	16
2.1.4. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar	16
2.1.5. Sporda Liderlik	18
2.1.5.1. Liderin Görevleri	20
2.1.5.2. Sporda Liderlik Yaklaşımları	21
2.1.5.2.1. Özellikler Yaklaşımı	21
2.1.5.2.2. Davranışsal Yaklaşım	22
2.1.5.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	22
2.1.5.3. Sporda Liderlik Tipleri	24
2.1.5.3.1. Sporda Otokratik Lider Tipi	24
2.1.5.3.2. Sporda Demokratik Lider Tipi	25
2.1.5.3.3. Sporda Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tipi	26
2.1.5.3.4. Özet Olarak Antrenörlük Stilleri	26
2.2. Futbol	30
2.2.1. Futbolun Tarihçesi	30
2.3. Antrenörlük	32

2.3.1. Antrenörün Özellikleri	33
2.3.2. Antrenörün Çalışma Yöntemi	34
3. GEREÇ ve YÖNTEM	36
3.1. Araştırma Modeli	36
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	36
3.3. Araştırma aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması	36
3.4. Verilerin Değerlendirilmesi	37
4. BULGULAR	38
4.1. Deneklerin Demografik Özellikleri	38
4.2. Deneklerin Sporcu ve Antrenör Olarak Futbol Yaşamları	39
4.3. Antrenörlerin Liderlik Tarzları	42
4.3.1. Liderlik Tarzı Değişkenleri Tanımlanması	43
4.4. Antrenörlerin Liderlik Tarzları ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişki	46
5. TARTIŞMA	51
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	53
7. KAYNAKLAR	55
EKLER	58
EK 1. Veri Toplama Aracı	58
EK 2. Liderlik Tarzı Maddelerinin Dağılımı	61
ÖZGEÇMİŞ	62

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1. Ohio Őniversitesi Liderlik alıŐmaları Yaklaşımı	7
Şekil 2. Liderin Durumlara Göre Davranış Biçimleri	11
Őekil 3: Yol Amaç Kuramında Liderlik Sűreci	12
Şekil 4: Antrenör (lider) ve evresi	19

ÇİZELGELER DİZİNİ

	Sayfa No
Çizelge 1. Antrenörlerin Demografik Özellikleri	38
Çizelge 2. Deneklerin Sporcu Olarak Futbol Yaşamları	39
Çizelge 3. Deneklerin Antrenör Olarak Futbol Yaşamları	40
Çizelge 4. Antrenörlerin Liderlik Tarzları	43
Çizelge 5. Antrenörlerin Eğitim Durumu ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki	47
Çizelge 6. Antrenörlerin, Antrenörlük Belgesini Aldığı Kurum ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki	47
Çizelge 7. Antrenörlerin Futbol Oynadığı Kategori ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki	47
Çizelge 8. Antrenörlük Lisans Türü ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki	48
Çizelge 9. Antrenörlükte Şampiyonluk Yaşamının Liderlik Tarzı ile Olan İlişkisi	48
Çizelge 10. Başarıyı Şampiyonluk ile Ölçme ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki	49
Çizelge 11. Antrenörlerin Medeni Durumlarıyla Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki	49

ÖZET

Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi

Bu çalışmada Türkiye'nin Adana ilindeki amatör futbol takımlarında antrenörlük yapan bireylerin liderlik tarzları araştırılmıştır.

Çalışmanın ilk aşamasında liderlik üzerine yazılmış literatür örneklerinden bilgiler toplanmış ve geçmişten günümüze kadar olan dönemde kullanılmış liderlik yaklaşımları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci aşamasında ise Adana ilinde aktif futbol kulüplerinde antrenörlük yapan 51 bireyin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla anket çalışması ile veriler toplanmıştır.

Çalışmada elde edilen bilgilere göre antrenörlerin ortalama yaşının 45.39 (st. Sapma=8.78) bulunmuştur. Antrenörlerin tamamı erkektir ve %62.7'si lise mezunudur. Antrenörlerin %82.3'ü evli ve sadece %2'si antrenörlükten önce sporculuk yapmamıştır. Çalışma sonucunda Adana'daki futbol takımlarında antrenörlük yapan bireylerin liderlik tarzları orta düzeyde otokratik olarak belirlenmiştir.

Sonuç olarak, Adana ilinde futbol takımlarına yeteri kadar destek olunmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Futbol, liderlik tarzları, Adana

ABSTRACT

Determination of the leadership style of soccer coaches in Adana

This research was conducted to investigate the effect of management factor on team performance had joined the football contest between the seasons in Adana.

At first, literature review was done about leadership models from past to today. As a second step data was collected about coaches' leadership style via survey.

According to results, the mean age of coaches was 45.39 (st.deviation=8.78).All coaches were male and 62.7% of them had a high school diploma. Majority of them (82.3%) were married and only %2 of them did not play soccer before coaching. As a result, it was found that majority of soccer coaches had a medium level autocratic leadership style in Adana.

Finally, this research showed that there wasn't enough management support on the football teams of the Adana.

Key Words: Football, leadership style, Adana

1. GİRİŞ

Günümüzde, hemen herkesin bir gruba liderlik etme isteği duyması ve bunun insanlara cazip gelmesinden dolayı liderlik üzerine özellikle son yıllarda çeşitli araştırmalar ve tartışmalar yapılmaktadır.

Küreselleşen dünyada liderler, toplumda insanların değişimlere uyum sağlamalarında, değişimlerin getirdiği bazı sorunlarla baş etmelerinde yol göstericidirler². Sporda liderlik özellikle sporun bilimsel temeller üzerine oturmasıyla birlikte önemini arttırmıřtır¹.

Herkes tarafından bilinmektedir ki sporcu olmak, motor becerilere sahip olmaktan çok daha öte bir şeydir. Sporcular karşılaşılan baskılarla baş edebilmeli, değişen koşullara adapte olabilmeli, iyi performans ortaya koyabilmek için, disiplin gösterebilmeli ve konsantrasyonunu koruyabilmelidir³. Tüm bunları yapabilmek için bir antrenörün yardımına ihtiyaç duyarlar. Antrenörün liderlik fonksiyonu antrenörün en önemli görevleri arasında gösterilmektedir. Antrenör açasından liderlik, öncelikle sporculara rehberlik etme, onları yönlendirebilme noktasında kendini göstermektedir¹.

Genelde insan ilişkileri nasıl karmaşıklık içeriyorsa antrenör-sporcu ilişkileri de çok yönlülük ve karmaşıklık içermektedir. Antrenörler sporcularının kaygılarını arzu edilmeyen düzeylerde yükseğe çekmemek için kendi gereksinimleri, sporcularının gereksinimleri ve yapılan sporun gereksinimleri arasında uyumu yaratmak durumundadırlar. Bu gereksinimler arasında meydana gelen önemli dengesizlikler sporcuların kaygılarının yükselmesinde ve ilişkilerin bozulmasında etkili olabilir⁴.

Bugün birçok profesyonel takımlarda yer alan sporcuların yedikleri yemeklerden, kuracakları ilişkilerden, yatma saatlerinden alacakları nefese kadar bütün yaşantıları bir başkası tarafından tamamen kontrol edilmeye çalışılmaktadır. Sporculara, otoriter yaptırımlarla hiçbir seşim hakkı, kendi yaşantılarını kendileri belirleme ve kontrol etme hakkı verilmemektedir. Bu onları pasif, edilgen ve bir araç konumuna düşürmektedir. Bu durum onların fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel gelişimleri üzerinde engelleyici olmaktadır.

Bir lider olarak antrenörlere baktığımızda antrenörlerin çeşitli liderlik davranış tiplerine sahip oldukları görülmektedir. Bu da antrenörlerin sergiledikleri davranışların açıklanmasını sağlamaktadır⁴.

Futbol dünyada en popüler olan sporlar arasında yer almaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, futbolun hem oyuncuların hem de seyircilerin eğlenmelerine, zevk almalarına olanak sağlamasıdır. Bugün Türkiye’de ve dünyada futbol kadar kitleselleşebilmiş başka bir spor yoktur⁴.

Amatör futbol antrenörlerinin kullandıkları liderlik davranış tiplerinin belirlenmesi sergiledikleri davranışların daha rahat açıklanmasını sağlayacaktır.

Bu amaçla çalışmada liderlik kavramı tüm yönleriyle açıklandıktan sonra, antrenörlük ve liderlik ilişkisi ele alınmış, yapılan anket çalışması sonucunda antrenörlerin liderlik tarzları belirlenmiştir.

Bu çalışma antrenörlerin sergiledikleri liderlik tarzlarında yapabilecekleri değişimler ve antrenörlük mesleğini seçecek olan bireylerin liderlik tarzlarını belirlemeleri için bir ön bilgi olabilmesi açısından önem taşımaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik

Liderlik, çeşitli sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık, liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır².

Liderlik kavramı ile ilgili olarak literatürde yüzlerce tanım yapılmıştır. Liderlikle ilgili olarak konu üzerinde çalışanlar tarafından 350'den fazla yapılan tanımdan söz edilmiştir. Son yıllarda ise liderlikle ilgili her geçen gün gündeme gelen yeni bazı kavramlaştırmalara bağlı olarak (etik liderlik, ahlaki liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderliği vb.) sürekli yeni liderlik tanımları yapılmaktadır. En yaygın biçimiyle liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır².

Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Bütün bu tanımlar, liderliği bir etkileme gücü olarak kabul etmiştir⁵.

Liderliği tanımlamanın güçlüğü kabul edilerek, tanımların farklı ve ortak noktalarından hareketle şu yargılara ulaşılabilmektedir:

- Liderlik ve yöneticilik, birbirinden farklıdır.
- Liderlik, formal konuma bağlı değildir.
- Liderlik, politiktir.
- Liderlik, kültürelidir.
- Liderlik, tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir⁶.

Ayrıca lider; liderlik işlevini yerine getiren kişi olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanım çok genel bir fikir vermekle birlikte, liderin özelliklerini anlatmaz. Oysa, bir insanın lider olabilmesi ve liderlik yapabilmesi için çok sayıda özelliği taşıması gerekir. Örneğin, liderliğin işlevlerini de kapsayan çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bunlardan birkaçı şöyledir:

- Tutumların ve davranışların bir oluşumdur.
- Önder olmaya ikna edilmedir.

- Grup sürecinin bir işlevidir.
- Başarıya ulaşmak için bir araçtır⁷.

2.1.1. Liderin Özellikleri

Lider, ya çeşitli olumlu özellikler taşıması nedeniyle bir grubun ortaya çıkardığı bir kişidir, ya da lider olmak isteyen kişi kendini öne çıkarır. Lider bir grubun/takımın ilişkilerini düzenlemek, çalışmalarını programlamak, başarıya ulaştırmak gibi birçok sorumluluk taşıdığı için bazı özel yeteneklerinin olması gerekir. Dünyadaki liderlerin özellikleri incelendiğinde hepsinin farklı özellikler taşıdığı bulunmuş, tek bir lider prototipi tanımlanamamıştır. Buna karşın, liderde bulunması gereken özellikler konusunda bazı genel görüşler oluşmuştur. Buna göre, liderde bulunması gereken özellikler şunlardır:

1. Kendisinin olumlu ve olumsuz özelliklerini ve diğer insanları iyi tanır.
2. Kendi duygularını, düşüncelerini, kararlarını iyi anlatır.
3. Başkalarını etkileyebilme yeteneği vardır.
4. Mesleğinde bilgili ve becerilidir.
5. Hızlı ve cesur kararlar verip bunları uygular.
6. Azimli, kararlı ve üretkendir.
7. Sorumluluktan kaçmaz, grubun/takımın sorumluluğunu üstlenir ve koruyucu tutumdadır.
8. Tutum ve davranışları dengeli ve uyumlu, duruma göre değişebilecek esnekliktedir.
9. Grup/takım üyeleriyle ilişkisi saygıya dayalıdır, onlara değer verir.
10. Sezgileri güçlüdür, empati yapabilir.
11. Eleştiriye açıktır, özeleştiri yapar.
12. Demokratik ve katılımcı bir yaklaşım gösterir.
13. Liderin tanınan biri ve statüsünün yüksek olması başarı olasılığını artırır⁷.

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik sürecini belirlemek için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Liderlik yaklaşımları bugünkü anlamda bilimsel olarak 19. yüzyıldan bu yana ortaya konmuştur⁸.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar liderliğin etkililiği konusunda önemli etkileri bulunan kişisel özellikler ve davranış değişkenleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Araştırmalarda duruma dayalı faktörlerin bu değişkenler üzerindeki etkilerinin belirlenmeye çalışılması esas alınmıřtır⁹. Bazı araştırmacılar etkili liderliğin kalımsal olduğunu ileri sürerken, diğerleri liderliğin sonradan öğrenildiğini belirtmekte, bazıları da liderliğin doğal yetenek bileşimi olduğunu ve bu yeteneklerin başarılı öğrenmeye olanak sağladığını ve çevrenin bunda etkili olduğunu ileri sürmektedirler¹⁰.

Yapılmış olan bu çalışmalar sonucunda liderlik yaklaşımlarını şu başlıklar altında incelemek mümkündür.

1. Özellik yaklaşımları
2. Davranışsal yaklaşımlar
3. Durumsallık yaklaşımları

Aşağıda ele alınacak olan ve liderliğin oluşumunu açıklayan bu yaklaşımlar birbirlerinden farklı da olsa, herbirinin bütün olarak günümüzde bir grup içinde liderin ortaya çıkmasını kuramsal ve işlevsel olarak açıkladığını da kabul etmek gerekir¹¹.

2.1.2.1. Liderlikte Özellik Yaklaşımları

Bir insanın kişiliği, onu başkalarından ayıran ve eşi olmayan kişilik özelliklerinden meydana gelir. Kişilik özelliği ise, belli bir davranış örneğine yönelik ve nispeten sürekli olan bir eğilimdir. Bu verilerin işığında, özellik teorilerini de, insanları ölçülmüş olan belli sayıdaki bu kişilik özelliklerine göre sınıflayan teoriler şeklinde tarif edebiliriz¹².

Liderlikteki özellik teorileri, bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır¹³.

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır.

Liderlik alanında geliştirilen ilk kuramdır. Bu kurama göre liderlik sürecinin başarısını etkileyen en önemli faktör, liderin sahip olduğu özelliklerdir¹⁴.

Ancak yapılan araştırmalar bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarını ve bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıklarını göstermiştir. Bu sonuç özellikler yaklaşımına terstir. Çünkü, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması zorunlu olur. Başka bir deyişle, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırmak ve liderlerin performansının nedenini açıklayabilmek için, sadece lider değişkenini kullanmanın çok fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır¹⁵.

2.1.2.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlikteki davranışsal yaklaşım, özellik yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilen bir perspektiftir¹³. Yaklaşım liderlerin davranış biçimleri ile tanımlanabilecekleri temeline dayanmaktadır. Araştırmacılar etkin liderin davranışlarında özgün bireyler olup olmadığını, liderin ne olduğunu ve kişisel özelliklerinin neler olduğunu araştırmak yerine liderin ne yaptığını sorgulamışlar ve incelemelerinde buna ağırlık vermişlerdir¹⁶. Başarılı olmuş liderlerin gösterdikleri davranışlar incelenerek lider davranışları profili belirlenmeye çalışılmıştır².

Davranışçı kuramlar lider davranışını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kuramlara göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler: 1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek işgörenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir. 2. Grup üyelerine destek sağlayarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

2.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderlik davranışları hakkında en çok araştırma 1940'lı yılların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları programı çerçevesinde yapılmıştır¹⁷.

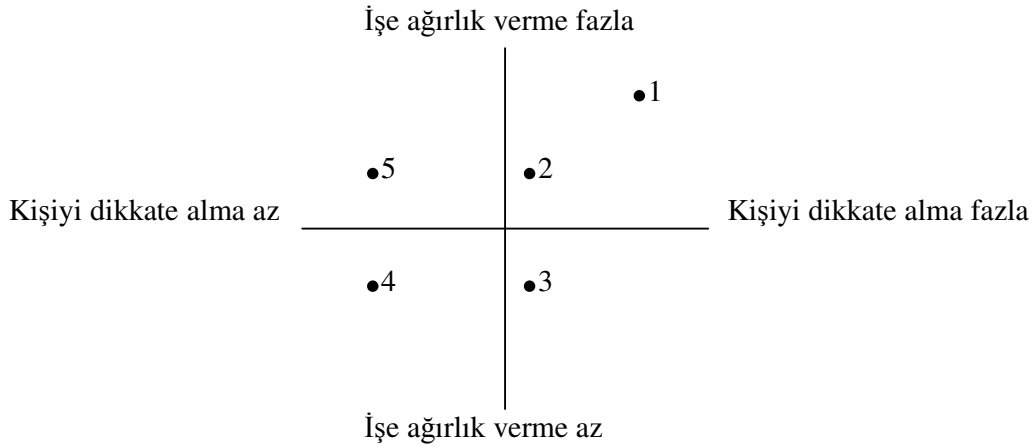
Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesi'nin çalışmaları İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başlamıştır. Savaş döneminin de etkisiyle bu çalışmalarda askeri organizasyonlarda liderlik konusu araştırılmıştır⁵.

Çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı belirlenmiştir. Araştırmacılar bu iki etkeni, kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme olarak adlandırmışlardır¹⁸.

Kişiyi dikkate alma etkeni karşılıklı güvene, grup üyelerinin fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermeye dayalı iş ilişkileri olarak tanımlanır. Bu tür liderler izleyenlerin rahatına, refahına, statüsüne ve tatminine ilgi gösterirler¹⁹. Kişileri dikkate almaya önem veren bir lider, izleyenlerin sorunlarını çözmeye ve onlara arkadaşça yaklaşmaya çalışır, ilişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık vardır⁵.

Liderlik davranışlarını anlamada ikinci önemli bağımsız değişken olan işe ağırlık verme etkeni ise, grupları amaçları başarmak doğrultusunda yönelterek onların rol yapılarını belirlemek ile ilgilidir. Lider grup etkinliklerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir¹⁹. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verirler⁵.

Liderin, gerçekleştirilmek istenen amaca ilişkin işin zamanında tamamlanmasında, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, görev ile ilgili etkenini ifade etmektedir¹⁶.



Şekil 1. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Yaklaşımı

Araştırmacılar, işe ağırlık verme ve kişiyi dikkate alma boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği liderlik biçimini, liderin etkililiği ve

grubun performansı açısından en uygun denge noktası olarak belirlemiştirlerdir. Böylelikle yukarıdaki şekilde en etkin lider 1 numara ile, en etkisiz lider 4 numara ile işaretlenmiş bulunmaktadır⁶.

2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal yaklaşım ile ilgili olarak yapılan diğer önemli bir araştırma ise Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. 1947 yılında Michigan Üniversitesinde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Çalışmada verimlilik, iş tatmini, grup üyesi devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve güdüleme gibi ölçekler kullanılmıştır¹⁶.

Michigan araştırma grubu liderlik tiplerini liderin grup üyeleri tarafından az veya çok benimsemesine bağlamıştır. Bu benimseme doğrultusunda lider-grup ilişkisi şekillenmiş ve iki tür lider tipi ortaya çıkmıştır. Bunlar iş merkezli ve birey merkezli lider davranışı şeklinde ele alınmıştır¹⁵.

İş merkezli liderler işin teknik ya da görev yönüne ağırlık vermektedir. Onların temel ilgi noktası grupların görevini yerine getirmesidir. Grup üyeleri bu sonuca ulaşmak için bir araçtır²⁰. Bu nedenle iş merkezli lider davranışı, yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir⁶. İş merkezli lider davranışında iş sürecinin yönetim ve teknoloji yönüne daha çok önem verilmektedir. Liderin ilgi duyduğu başlıca konu daha çok üretimde bulunma gereksinimidir. Bunlar grup üyelerini görevlerini mekanik bir şekilde gerçekleştiren kişiler olarak görürler. Yapılan değişiklikler için neden göstermek gereğini duymazlar²¹. Lider her zaman grup üyelerini işin başarılması doğrultusunda yönlendirecek, iş başarımı için biçimsel otoritesini grup üyelerinin davranışını düzenlemekte kullanacaktır.

Birey merkezli lider ise, genel olarak denetim görevi üstlenmekle birlikte yetkilerinin bir bölümünü grup üyelerine aktararak amacına ulaşmaya çalışmaktadır¹¹. Bu davranışa yönelik liderler insanlar arası ilişkilere önem veren, grup üyelerinin gereksinimlerine kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır²⁰. Liderler daha çok iş grupları geliştirme ve grup

üyelerinin işlerinden tatmin olmaları ile ilgilenirler. Liderlerin esas amacı grup üyelerinin kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamaktır¹⁹.

Çalışmalar, bazı liderlik davranışlarının grup üzerindeki olası etkilerini tartışmaya açması ve sınırlı da olsa sağladığı ipuçlarından yararlanılabilir olması açısından önemlidir⁶.

2.1.2.2.3. Iowa Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmalar Kurt Lewin'in yönetiminde Ronald Lippitt ve Ralph White tarafından Iowa Üniversitesi'nde yapılmıştır. İlk çalışmalar on yaşındaki erkek çocukların gittiği çocuk kulüplerinde yapılmıştır. Her kulüp otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı (Laissez Faire) liderlik tarzının uygulandığı üç sınıfa ayrılmıştır. Otokratik lider, kararları kendisi vermekte, grubunu kararlara iştirak ettirmemektedir. Demokratik lider kararlara iştirak için grubunu teşvik etmektedir. Serbest bırakıcı lider ise grubunun hiçbir faaliyetine müdahale etmemektedir. Iowa çalışmaları, bilimsel metotlar kullanılarak incelenen ilk liderlik çalışması olması itibariyle önem kazanmaktadır²².

Sonuç olarak liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmalar, liderlerin otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak üç boyutta değerlendirilebileceğini göstermiştir²³.

2.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımları

Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar, belli bir tarihsel süreç içinde, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna vardılar. Böylece liderlik davranışındaki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görüldü.

Araştırmacılar ilgilerini lider ve grubu çevreleyen ortamsal etmenlere çevirmeye başlamışlar ve bu modele göre lideri ortamın yarattığı kanısına varmışlardır. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar, kimin lider olacağı ise çok önemli değildir. Bu modelde, bireysel özellikler gözönüne alınmaz, sadece durumsal özellikler söz konusudur²⁴.

Bu yaklaşıma göre değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olabilmek için farklı kavram ve teknik davranışları gerektirir. Bu nedenle, her yer ve koşulda en iyi liderlik davranışı yoktur¹⁰.

Lider işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek, grup üyelerini güdülemeye ve işinde başarılı olmaya çalışır. Burada amaç, evrensel bir liderlik modeli geliştirmek değildir. Çeşitli durumlarda etkili olan ortamsal değişkenleri tespit etmeye ve bunların liderin davranışlarına olan etkilerini saptamaya çalışır. Liderin kişilik yapısı, yapılan işin liderden ve onunla birlikte çalışanlardan beklediği başarı oranı, lideri bulunan grubun, içinde bulunduğu organizasyon ve fiziksel çevre gibi etkenler liderlik üzerinde etkilidirler²⁴.

2.1.2.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Bir ortamda liderin doğması olanaksız olmayabilir, ama gerekli de olmayabilir. Lider, ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkar.

Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkililiği, öncelikle liderin örgüt içindeki bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Bundan dolayı bazı liderler, bulunan koşullara göre bir örgütte başarılı olurken, başka örgütlerde başarısız olabilirler⁵.

Yaklaşımında her liderlik tarzının bulunan duruma bağlı olarak etkili olabileceği açıklanmaktadır. Bu nedenle lider ortama uyum sağlayabilen bir birey olmalıdır²⁵.

Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da işe ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri inceleyen Fiedler, ne anlayışlı liderin ne de iş merkezli davranış sergileyen liderin sürekli olarak etkili olamayacağını savunmaktadır⁵.

İş merkezli liderlik davranışı sergileyen bir lider, durumla ilgili olarak, ilişki merkezli bir liderlik davranışı sergilemekte güçlük çekecek ve o durumda başarılı olamayacaktır. Bu anlamda, en etkili liderlik davranışı belirli bir duruma ve liderin davranışının o duruma uygun olup olmadığına bağlıdır⁶.

Bir durumun lider açısından uygun olması ya da olmaması üç önemli faktöre bağlıdır. Bunlar liderin mevkisinden gelen konumsal güç, görev yapısı, lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkidir²⁶.

Bu değişkenlerdeki değişimler liderin göreve yönelik davranış ya da grup üyesine yönelik davranış göstermesini etkilemektedir. Yaklaşımında bir liderin en üst grup etkinliğinin sağlanması için değişkenlerin karmaşık bileşiminde hangi davranışı

izlemesi gerektiği incelenmektedir. Buna göre lider-üye ilişkileri ne kadar iyi, görev ne kadar planlanmış ve pozisyon gücü ne kadar kuvvetli ise liderin daha etkili olacağı ileri sürülmektedir²⁷.

Fiedler, liderlik biçimini belirlemek amacıyla bir araç geliştirmiştir. LPC ölçeği yardımıyla liderin işe veya gruba yönelik davranışının analizi yapılmıştır. Bu ölçek temelde liderin liderlik biçimini ölçmeyi amaçlamaktadır⁵.

Fiedler ve arkadaşları LPC ölçek değeri yüksek olan liderlerin grup ilişkileri ile ilgilendiklerini, düşük olanların ise göreve yönelik olduklarını belirlemişlerdir. Ayrıca kendini grup üyelerine yakın hisseden ve grup sorunlarına olduğu kadar, kişisel sorunlara da duyarlı olan liderlerin gruplarındaki üyelerin tatmin düzeylerinin yüksek, huzursuzlukların az olacağı ileri sürülmüştür²⁸.

Şekil 2’de liderin durumlara göre davranış biçimleri yer almaktadır. En uygun durum, lider-üye ilişkilerinin iyi olması, görevin iyi yapılandırılması ve liderin konumsal gücünün yüksek olması durumudur. En uygun olmayan durum ise lider-üye ilişkilerinin kötü olması, görevin yapılandırılmaması ve konumsal gücün düşük olması durumudur⁵.

Lider-Üye ilişkileri	İyi				Kötü			
	Belirli		Belirsiz		Belirli		Belirsiz	
Görev yapısı								
Konumsal Güç	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durumlar								

Uygun ←-----→ Uygun değil

Şekil 2. Liderin Durumlara Göre Davranış Biçimleri

Yaklaşım liderliğin doğuştan olduğu ve sonradan kazanılamayacağı düşüncesini yıkmıştır²⁷. Bu nedenle Fiedler’in yaklaşımı üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi liderin etkinliği üzerinde durmaktadır. İkincisi, hiçbir liderlik tarzının en iyi olmadığını göstermektedir. Üçüncüsü yönetimi, liderleri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirmektedir²⁵.

Yaklaşımın en çok eleştirilen yanı ise Fiedler’in sadece grup içi koşullardaki üç değişkenin grup başarısı için incelenmiş olmasıdır. Oysa liderler hem kendi grupları içinde hem de kendi amaç ve isteklerini gerçekleştirebilmek için çevreleri ile ilişkilere

Liderin fonksiyonları idare ettikleri grupların çeşitlerine, niteliklerine ve çeşitli durumlara göre değişme gösterebilmektedir. Yaş kategorileri, cinsiyet, amaçlar, etkinlik çeşidi, grup yapısı ve diğer durumsal özellikler değişmeyi sağlayabilecek bazı faktörlerdir. Liderler her grup için ortak özellik taşıyabilecek çok çeşitli fonksiyonlar ifa etmek zorundadır³¹.

2.1.3.1. Uygulayıcı Olarak Lider (Takipçi)

Liderin en önemli rolü, gruba ait faaliyetleri koordine etmesidir. Lider grubun her icraatına nezaret etmek durumundadır. Bu liderin hiç değişmeyen bir rolüdür. Lider genellikle yapılması gerekli işleri grubun diğer üyelerinin sorumluluğuna verir. Bu uygulamada liderin zayıf kalması işlerin yürütülmesine engel teşkil edebilir ya da üyelerin sorumluluk duygularının gelişmesi ve grup etkinliklerine katılmalarına engel olabilir³².

Özellikle spor takımlarında uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Bir müsabaka ya da antrenman öncesinde ve sonrasında sporcuların koordine edilmesi ve adeta bir saat gibi her sporcunun ne yapması gerektiğini bilerek, bu doğrultuda görevini yerine getirmesini sağlamak, liderin uygulama fonksiyonunu yerine getirmesiyle mümkün olur.

2.1.3.2. Planlayıcı Olarak Lider

Lider çoğu zaman grubun amaçlarına ulaşmasının yollarını kararlaştırmak suretiyle planlama rolünü üstlenir. Bu genellikle hedefe ulaşmak amacıyla derhal yapılması gereken planlardır. Geleceğe yönelik planlarda olabilmektedir. Lider planı bütünüyle bilen ve onu koruyan kişidir³².

Spor takımlarına yönelik düşünüldüğünde yapılan planlar kısa ve uzun vadeli olabilmektedir. Bir futbol takımının sezon öncesinde belirlenen hedeflerine yönelik yapılan planlama kısa vadeli olurken, minimum 5 yıllık bir alt yapı çalışması planlaması ise uzun vadeli bir planlamadır.

2.1.3.3. Uzman Olarak Lider

Grubun amaçlarını gerçekleştirmede gerekli teknik bilgi ve yetenek bakımından en yüksek uzmanlığa sahip olması, bu bilgi ve yeteneğe dayanan bir otorite kurması her liderden beklenen önemli bir özelliktir³³.

Lider etkinlik alanında belirli ölçülerde uzmanlaşma sağlamış olmalıdır. Fonksiyonların uzmanlaşması çoğunlukla liderleri teknik yardımcı bulundurmaya zorlamaktadır³⁴.

Bir grup içinde lider çoğu zaman bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grubun belirlenen amaçlarına ilişkin bilgilerin kaynağı olan kişi doğal bir lider adaydır. Bu nedenle de etkili lider antrenör eğitimidir. Antrenör yeteneklerini geliştirme ve öğrenme işini yapabilmelidir. Antrenör tarafından programlanmış sporcular daha yaratıcı, başarılı ve kendine güvenli olacaktır. Sporda etkili antrenör uğraştığı spor dalının stratejileri ve yetenekleri hakkında bilgilenmelidir.

En iyi antrenörler dahi tecrübelerini üst düzeye çıkarabilmek için literatür tarar, seminerlere katılır ve diğer antrenörlerin öğretme yeteneklerinden yararlanırlar. Bu amaçla etkili bir öğretici antrenör;

- Sporcularına öğretme yeteneği etkinliği hakkında sorular sorar.
- Farklı iletişim araçları (video, slayt, vb.)kullanır.
- Sporcuların kolaylıkla anlayabileceği ve kullanabileceği özel araçlar sağlar.
- Müsabakalar boyunca yeni şeyler, denenmemiş alıştırmalar ve stratejiler belirlemez ve öğretmez. Ancak bunun yerine daha çok performansı artırmaya ve devamlılığı sağlamaya yönelik denenmiş pratik çalışmalar yapar¹⁰.

2.1.3.4. Ödüllendirici ve Cezalandırıcı Olarak Lider

Grubu oluşturan üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül uygulanması liderin üstlendiği görevlerdendir³⁵. Bir antrenörün sporcularına vereceği cezanın kabulü ve ödülün etkisi diğer sporcuların benzer davranışlarından çok farklıdır³⁶. Lider bu özellik sayesinde grup üzerinde kontrol imkanı kazanır³⁷.

Bir antrenör böyle bir görevi yerine getirirken tüm sporculara eşit davrandığından emin olmalıdır. Aksi takdirde antrenör ve sporcu arasındaki

güven zinciri kopar; takım içerisinde yaşanabilecek bir kaos ortamı kaçınılmaz olur. Bunun yanı sıra yalnız ödül ya da yalnız ceza uygulamak da yanlış olur. Antrenörün sporcular üzerinde güçlü sevgi ve saygıya dayanan bir otorite kurması, ödül ve ceza dağıtımındaki tutumu ve adalet duygusu ile yakından ilgilidir.

2.1.3.5. Hakem ve Arabulucu Olarak Lider

Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulmanın olması durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenlemeye ve düzeltmeye çalışır³⁸.

Antrenörün ceza ve ödül vermesi bir bakıma takım içi çatışmalarda hakem olması demektir. Antrenör yalnız tarafsız bir yargıç gibi karar veren ya da savcı gibi takip eden değil aynı zamanda takım içi bozulmuş olan ilişkileri düzelter ve çatışmaları kaldıran uzlaştırıcı tavır sergilemelidir.

2.1.3.6. Sorun Çözücü veya Danışman Olarak Lider (Arkadaş)

Etkili antrenör tanımdan hareketle gerektiğinde bir akraba, aile üyesi aynı zamanda da bir psikolog olabilmelidir. Bu özelliklerin belirli bir etkileşim süreci içinde sporcunun potansiyel performansına ulaşmasına yardımcı olacağı bir gerçektir³⁹.

Takım amaçlarından sapmalar gösteren sporcuların kulüp yöneticilerinin baskısı altında kalması halinde takım antrenörünün sporcunun suçunu üstlendiği görülebilmektedir. Böyle bir davranış sporcular tarafından da beklenmektedir. Antrenörün böyle bir davranışa girişmesi liderin doğal görevlerinden birisi olmaktadır¹¹.

2.1.3.7. Hedef Tayin Edici Olarak Lider

Lider grubun hedeflerini tayin eden kişidir. Grubun hedefleri genelde üç kaynaktan gelmiş olabilir.

- a) Yukarıdan, grubun üstündeki otorite tarafından belirlenmiş olabilir.
- b) Aşağıdan, grup üyelerinin tümünün katılımıyla belirlenmiş olabilir.
- c) Liderin kendisi tarafından belirlenmiş olabilir³⁴.

Sporcuların bir kısmı ne kadar ayrı inanç ve idealler sahip olursa olsun, takımın belirlenmiş hedeflerinden sapamaz. Bir lider olarak antrenör bunların takım içinde akışını ve yayılışını kontrol etmekle görevlidir.

2.1.3.8. Örnek İnsan Olarak Lider

Grupların çoğunda liderler üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemek durumundadırlar⁴⁰.

Antrenörün genel davranışı sporcuların neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturmaktadır. Antrenör tutum ve davranışlarında sporcuları tarafından izlendiğini ve örnek alındığını bilmeli ve buna göre davranış sergilemelidir.

2.1.3.9. Temsilci Olarak Lider

Bir grubun bütün üyelerinin diğer gruplarla ve insanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmaları mümkün değildir. Bu nedenle lider grubun temsilciliğini üstlenir. İçeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye yönelen bütün iletişimlerde lider kanalı kullanılır³¹.

Antrenör aynı zamanda takımının temsilcisidir. Bir müsabakadan sonra takımını temsilen basına demeç verir. Gerekli açılışlara, konferanslara katılarak temsilci görevini üstlenmiş olur.

2.1.3.10. Kontrol Edici Olarak Lider

Grup içerisinde değişik özellikli gruplar vardır⁴¹. Grup yapısının özel detaylarını diğer üyelerden daha iyi bilen lider grup içerisinde kontrolör görevini üstlenebilecek en uygun kişidir³¹. Liderler planların grup üyelerinin amaçlarına uygunluğunu kontrol etme yetkisine sahiptir⁴².

Antrenör belirlenen takım hedeflerine ulaşabilmek için planlama yapar. Takım adına belirlenmiş bu hedefler takımın ortak hedefleridir. Sporcuları bu hedefler doğrultusunda kontrol altında tutmak, yönlendirmek ve gerektiğinde bazı sınırlamalar getirmek antrenörün görevleri arasındadır.

Ayrıca antrenör takım yapısı ile ilgili özel detayların farkında olmalı ve bunları kontrol altında tutmalıdır.

2.1.4. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları genellikle birbirinin yerine kullanılsa da aynı anlamı taşımamaktadır.

Daha çok, liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır.

Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda büyük, karmaşık örgütlerinin ortaya çıkmasına bir tepkidir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir. Son yıllarda bu kadar önem kazanmasının bir nedeni, iş dünyasının daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelmesidir. Daha fazla değişim her zaman daha çok liderlik ister.

Yöneticilik, insanları doğru yöne çekerek kontrol eder; liderlik, insanları temel insani ihtiyaçlarını karşılayarak motive eder⁴³.

Liderlik, isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllük vb. gibi durumları içeren bir süreçtir. Bu süreçte, birçok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan; zorunlulukları istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki söz konusudur. Böylesi bir etkinin doğurgusu, formal konumların bağladığı, verilmiş yetkiyi aşan kazanılmış yetkidir.

Yönetici gücünü öncelikle örgütsel güçlerden, lider ise kişisel güçlerden alır⁴⁴. Yönetici örgütte bulunduğu pozisyona göre belli yetkilerle donatılmıştır. Fakat lider resmi yetkilere ihtiyaç duymaz. Lider hiçbir resmi yetkiye sahip olmadan büyük bir grubu peşinden sürükleyebilir⁴⁵. Gerçek bir lideri, taklit bir liderden ayıran en önemli kriterlerinden birisi, resmi olarak o koltuktan ayrılsa bile, insanların o kişiyi lider olarak algılamaya devam etmeleridir⁴⁶.

Yönetici örgütün biçimsel hiyerarşik yapısı içinde yer alırken, lider doğal yapıyı temsil etmekte ve onun içinde yer almaktadır⁴⁷.

Birçok spor takımı aşırı düzeyde yönetilmekte ancak düşük düzeyde liderlik becerileriyle yön verilmektedirler. Liderlik becerileri kişiler arası ilişkileri içerir ve bu ilişkilerin motivasyon üzerinde doğrudan etkilerini gösterir.

Yönetici çalışmayı planlar, lider sezonlar için hedefler belirler. Yönetici kuralı bozduğu için oyuncuyu kenarda oturtur, lider takımın moralini yükseltmek için aktiviteleri harekete geçirir. Yönetici sezon için bütçeyi düzenler, lider programı genişletir, yaygınlaştırır ve güçlendirir. Liderler geleceğe bakan, kararlar alan politikalar üreten ve takım etrafındaki atmosferi geliştirip, güçlendiren dinamik kişilerdirler. Yöneticiler düzeni korumak için kalıp reçeteleri izleyen kişilerdir. Yöneticiler takımın

yönlendirilmesi ve işlevsel hale getirilmesinde etkin, girişken çaba üstlenmezler onlar için kurallar, bu kuralların korunması ve bu kurallara göre hareket etme ön plandadır³.

Sonuç olarak, liderin ve yöneticinin birbirinden farklı özellikler taşıdığı söylenebilir. Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceği söylenebilir. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır⁴⁸.

2.1.5. Sporda Liderlik

Liderlik, olabileceklerle ilgili olarak diğer insanlara görüş ve yön vermeyi gerektirir. Etkili liderlik birtakım gelenekler yaratmada becerikli olmayı gerektirir. Etkili liderler takım sporlarıyla ilişkili olarak takım kültürü yaratmada başarılıdırlar. Bu kültür, takım sporcularının, yardımcıların ve bu organizasyona katkıda bulunan herkesin seçimi, motivasyonu, ödüllendirilmesi, korunması ve birleştirilmesini içine almaktadır³.

Spor kulüplerinde devamlılık üstün performans ve başarıya bağlıdır. Performans ve başarının mimarı ise takımda ileriye dönük stratejileri planlayan ve bu hedeflere ulaşabilmek için kendisine özgü yöntemler kullanan ve sporcularla sürekli beraber olup, onları tanıyan ve gereksinimlerini karşılayan antrenörden başkası değildir. Böylelikle antrenör grup süreçlerini etkileyen bir lider olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel olarak antrenör, doğuştan liderlik ve karizma yeteneklerine sahip birey olarak kabul edilmektedir⁴⁹.

Antrenörlük yüzyüze yapılan bir liderlik şeklidir. Çeşitli geçmişe sahip olan insanları, bunların yetenek ve deneyimlerini, ilgilerini birleştirir. Bir lider olarak antrenör, sporcularının sorumluluk almalarına, başarı deneyimi yaşamalarına yardımcı olmaktadır. Antrenörlük, teknik becerileri ezberleticilik veya mükemmel oyun planları bulmak değildir. Antrenörlük, gerçekten insanları önemsemek, gerçekten onlara inanmak, gerçekten onlara yaklaşmak ve gerçekten onlara değer vermektir.

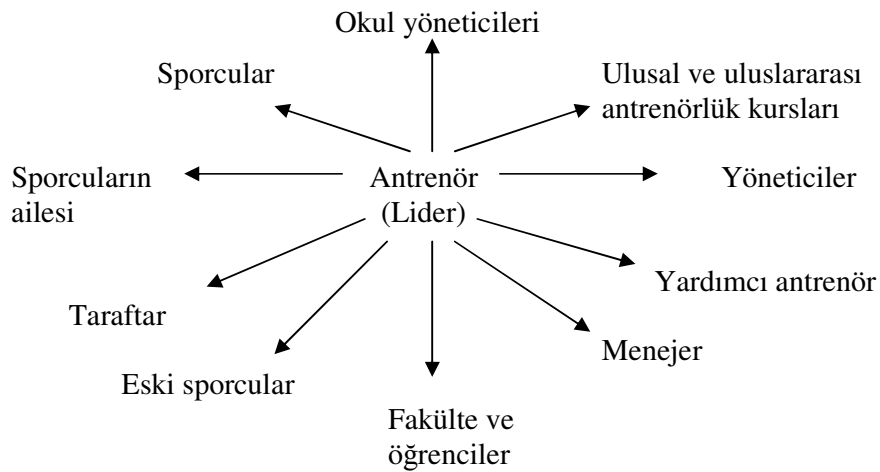
Mükemmel liderlik becerilerine sahip olan antrenörler, takımlarına görüş verirler ve bu görüşün gerçeğe nasıl dönüştürülebileceğinin bilgisine sahiptirler. Bir lider olarak antrenör, her bir oyuncusunun becerilerinin nasıl en üst düzeye çıkarılacağını ve sporcuların becerilerinin takımın başarısını maksimalleştirmede nasıl birleştirileceğini iyi planlama ve organize etme becerisi gösterirler. Liderler fiziksel, psikolojik ve sosyal çevrenin bilincinde olarak bunlardan yararlanmada başarılıdırlar.

Mükemmel liderlik veya antrenörlük, insanları harekete geçirmede, psikolojik becerileri ve özellikle de insanlararası iletişim becerisini gerektirir. Konuşmak, dinlemek, rica etmek, tartışmak, anlaşmak, cesaretlendirmek, teselli etmek vb. iyi iletişim becerilerini gerektirir³.

Sporda liderlik diğer yönetim alanlarına göre daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü spor kulüplerinin yapısı diğer organizasyonlara benzememektedir. Spor olaylarında lider, belirlenmiş amaçlara doğru grubu etkilemek için etkin olarak yer alır. Bu nedenle lider ile sporcular uzun süreli ilişkiler içine girmektedirler. Bu süreç içinde lider çeşitli başarı duygusunu, ihtişamı, hüznü, hayal kırıklığını, acıyı, sevinci sporcularıyla paylaşırlar. Bu durum takım içinde çok özel bir hava yaratır⁵⁰.

Sporda başarılı lider antrenörler çevre ile kendileri arasındaki ilişkilerin sporcu performansını olumlu yönde etkilediğini kabul ederler. Sporda liderlik birçok kişisel ve teknik yeteneklerin ustalaşmasını gerektiren bir alandır. Takımda yer alan farklı oyuncuların hareket ve davranışlarını etkilemek kolay bir görev değildir. Özellikle son yıllarda sporun niteliğinin değişmesiyle antrenör birçok kişi ve grupla etkileşim içine girmektedir⁵¹.

Şekil 4'de görüldüğü gibi lider antrenör her bir bölümle işbirliği yapmak, bunların sonuçlarını değerlendirmek ve takımın başarısı için bir sonuca varmak zorundadır⁵¹. Bu amaçla da sporda lider farklı gruplarla işbirliğini sağlayabilmek için farklı rolleri benimsemeli ve korumalıdır¹⁰.



Şekil 4. Antrenör (lider) ve Çevresi

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

Kendilerini sporcularından ayıran antrenörler liderlikte güç sistemine inanırlar. Bu sistem antrenörden sporculara doğru bir yöneltme (emir) içerdiği için etki sisteminden farklıdır. Sporcular bu sistemde duygularını ve fikirlerini lidere açıklamaya teşvik edilmezler. Bu liderlik yaklaşımı çok eski olmakla birlikte, bazı çevrelerde hala gözlemlenmektedir. Sistemde güç kaynağı olarak şiddet, baskı, ödül, otorite, uzmanlık ve etkileme olarak karşımıza çıkar⁵².

Yapılan açıklamalardan da anlaşılabilceği gibi lider aynı zamanda karar alma ve yönetim objektifleri gibi yönetici performansının bütün fonksiyonları ile ayrılmaz bir bütündür. Takım performansını etkin olarak basamaklamak için, sporculara liderlik edilmelidir. Önceden kurulu takımların etkin olarak organize edilmesi veya etkin çalışması liderlik yetenekleriyle sağlanır. Bu amaçla grup üyelerini sürekli olarak güdülemek için ortama uyabilen etkili bir lider tarzının benimsenmesi zorunludur⁵³.

2.1.5.1. Liderin Görevleri

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

1. Eğitcilik: Sporculara öğretmeye çalıştığı hareketleri gösterir.
2. Bilgili olma ve paylaşma: O spor dalı hakkında yeni bilgileri öğrenir ve bunları sporcularıyla paylaşır.
3. Danışmanlık: Antrenmanda ve antrenman dışında sporculara her konuda danışmanlık yapar.
4. Arkadaşlık-dostluk: Sporcularla hiyerarşiyi en aza indirerek ilişkileri sıcak bir ortamda, dostça yürütür.
5. Destekleyicilik: Sporcuların sporu sevmelerini ve başarılı olmalarını sürdürmek için onları destekler, olumlu yönlerini öne çıkarır.

6. Gdleyicilik: Gdleme konusuyla ilgili bilgilerini sporcuları yeterli düzeyde güdülemek için kullanır.
7. Planlamacılık: Sporcuların günlük, haftalık, aylık, sezonluk çalışma programlarını planlayıp uygulanmasını sağlar.
8. Organizatrlk: Takımın sezon öncesinde ve sezon içinde kamplarını hazırlar, özel turnuvalar düzenler, düzenlenen turnuvalara katılıp katılmamaya karar verir.
9. Halkla ilişkiler: Yöneticilerle, diğer takımlarla, basınla ilişkileri düzenler ve yrtr⁷.

2.1.5.2. Sporda Liderlik Yaklaşımları

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

2.1.5.2.1. zellikler Yaklaşımı

zellikler yaklaşımında liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğundan, antrenör fiziksel ve kişilik özellikleriyle sporculardan farklı olacaktır. Zeka, ileriye görebilme, kendine güven, yaş, boy, dürüstlük ve karar verme gibi özelliklere sahip antrenörler sporcular tarafından başarılı kabul edilen antrenrlerdir. Antrenörün stn nitelik ve yeteneklere sahip olması mantıklı olarak kabul edilmekle birlikte, önemli olan antrenörün kendisini izleyen sporcuların antrenörün bu nitelik ve yeteneklere sahip olduklarına inanmalarıdır.

Başarılı antrenörlük özelliklerinin belirlenmesi için kişilik özellikleri kuramı kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Örneğin bir çalışmada antrenörlerin katı, etin, otoriter, taraftar ve medya baskısına katlanabilen, duygusal olarak olgun, düşüncesinde bağımsız, yönelimlerinde gerçekçi vb. zellikleri çıkartılmaya çalışılmıştır. Ne var ki bu antrenörlük profili ile ilgili olarak kanıtlanmış ve bütün herkesin desteğini alan çok araştırma bulunmamaktadır³.

Sporda lider antrenörlerin farklı durumlarda farklı davranışlar göstermesi beklenebilir. Ancak antrenörün kişilik yapısına bağlı olarak hep aynı davranışı göstermesi de mümkündür. Örneğin iddiacı bir kişiliğe sahip olan bir antrenör olaylar

karşısında tüm iddiacılık vasıflarını kullanacaktır. Bu da antrenörün değişen olaylar karşısında belirli bir stratejiyi geliştiremeyeceğini gösterecektir⁹.

Sportaki liderliğin belirli kişilik özellikleriyle belirlendiğini ileri süren görüşlere araştırmalara dayalı olarak destek bulunmamaktadır. Sportlarda ideal antrenörlük stili kişilik özellikleri kuramı ile açıklanamaz³.

2.1.5.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım lider antrenörlerin davranış biçimlerine göre tanımlanabilecekleri temeline dayanmaktadır. Yaklaşım üzerine yapılan araştırmalar özellikler yaklaşımını kritize etmekte ve liderliğin doğuştan olmadığı fakat geliştirilebileceği üzerine oturtulmuştur. Liderlik bireye özgü bir unsur olmaktan çok, liderin grup üyeleriyle sürdürdüğü ilişkilerden ileri gelen bir davranış stili olarak ileri sürülmektedir.

Stodgill araştırmasında başarılı liderin hem çalışanların becerilerini artıracaklarını yani çalışanlara yönelik olması gerektiğini, hem de göreve yönelik olması gerektiğini belirtmiştir⁵³.

Spor takımlarını göz önünde bulundurduğumuzda; antrenörlerin de başarı odaklı ya da sporcu odaklı davranışlar sergileyebildiklerini görmekteyiz. Kimi antrenörler için her ne olursa olsun sportif başarı ilk hedeftir. Bazı antrenörler içinse öncelikle sporcunun sağlığı, spor aracılığıyla ahlaklı bir birey olarak topluma kazandırılması çok daha önemlidir.

Bir lider olarak antrenör yeni bir takımı ele aldığı anda iyi ilişkiler ve iletişimi yerleştirmeli, açık hedefler ve amaçlar belirlemelidir. Başarılı antrenörler etkili iletişim kurma becerisine sahiptirler. Başarılı liderler etkili eğitim ve gösterimde bulunma davranışına sahiptirler. Başarılı antrenörler ne, neden, ne zaman ve nasıl yapılacağıyla ilgili olarak etkili öğretimde bulunurlar. Aynı zamanda başarılı antrenörler, çalışma yoğunluğu ve çabalarıyla ilgili olarak teşviklerde de bulunurlar.

2.1.5.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Kişilik özellikleri ve davranışsal yaklaşımlar insanlarla koşulların etkileşimlerini göz ardı ederek daha çok kişisel faktörlerin önemini vurgulamaktadırlar. Durumsallık yaklaşımına dayalı olarak birçok araştırmalar yapılarak modeller ve kuramlar ortaya

atılmıştır. Bu kuramlar spor ve egzersiz ortamlarında etkili liderlikle ilgili çok önemli bilgiler vermektedir.

Sporda başarılı bir liderlik için önemli sayılabilecek faktörler; takım karakteristiği, takımın içinde bulunduğu durum ve içinde bulunulan durumun gerekleridir. Spor içinde olanların özellikle ilgilendiği konu antrenörlerin sporcularla belirli bazı durumlardaki ilişkileridir. Fiedler yaklaşımında, liderlik tarzı, grup ve durum üçlemesi arasındaki ilişkinin grubun performansını ve doyumunu etkilediğini ifade etmektedir. Durumsallık yaklaşımında antrenör açısından liderlik aşağıdaki formülle açıklanmaktadır⁵⁴.

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

Formülde liderlik (L), antrenörün stili (1), sporcular (a) ve durumun (s) bir fonksiyonudur. Bu faktörlerin birindeki değişme sonucu etkileyecektir.

Yaklaşımına göre bir antrenörün stili onun kendi ihtiyaçları ve kişiliği tarafından belirlenmektedir. Yaklaşımında ayrıca antrenörlük stiline iyi organize edilmiş sabit bir kişilik özelliği olduğu söylenmektedir. Bu yaklaşıma göre, insana yönelik ve göreve yönelik olmak üzere iki liderlik stili bulunmaktaydı. Sporda ise antrenör açısından sporcuya yönelik ve performansa yönelik stillerle etkinlik belirlenmeye çalışılmıştır⁵⁵.

Duruma bağlı olarak kişiler ilişki oryantasyonlu stile sahip olma ile görev oryantasyonlu stile sahip olma arasında değişebilirler. Özellikle daha genç olan sporcular en iyi performans, kişisel gelişim ve büyüme ile ilişkili olarak ilişki oryantasyonlu antrenöre gereksinim duymaktadırlar. Geleneksel spor antrenmanları otokratik davranışı daha çok vurgulamaktadır. Bu durum iddia edilenin tersine sportif olgunlaşmayı engelleyici olmaktadır. Bunun yanı sıra çeşitli spor dallarında yer alan teknik direktörlerin, antrenörlerin uyguladıkları liderlik, çabuk harekete geçme ve eylemde bulunmayı gerektirir. Böyle durumlarda demokratik stiline uygulanması oldukça zor olmaktadır. Birçok karar çok çabuk alınmak ve sorumluluklar yerine getirilmek zorundadır³.

Yaklaşımına göre özel durumlar için antrenörlükte liderlik nitelikleri iki şekilde geliştirilebilir. Birincisi antrenörün kişiliğini değiştirmektir ki antrenör istemediği sürece bu hiç kolay değildir. İkincisi ise tüm takımla beraber içinde bulunulan durumun antrenörün kişiliğine uyacak şekilde değiştirilmesidir. En üst seviyede etkili liderlik için kişilikler ve durumlar uyum içinde olmalıdır⁵⁶.

Ayrıca Fiedler yaklaşımın spora uygulandığı bir durumda başarılı olan bir liderin başka bir durumda başarısız olabileceğini ifade etmektedir. Amerika'da yapılan araştırmalarda başarılı antrenörlerden Bryant'ın yerine gelen Perkins, New York Knicks takımında büyük başarılar kazanmış profesyonel bir antrenördür ve iyi bir liderdir. Bryant'ın takımdan ayrılmasından sonra bu takımın başına geçen yine başarılı antrenörlerden olan Perkins ise oldukça başarısız bir sezon geçirmiştir. Buna karşıt olarak gittiği her takıma başarısını da beraberinde taşıyan antrenörlerde vardır⁹. Örneğin, basketbol antrenörü Pat Riley bambaşka stillerde kazanan takımlar yarattı; her stil takımın yeteneğine uygundu. Farklı koşullarda farklı yöntemler uygulayan, karşılaştığı değişik mücadelelere kendini uyarlayan Riley, çalışma biçimini sürekli olarak zamanının koşullarına göre ayarladı⁵⁷.

2.1.5.3. Sporda Liderlik Tipleri

Sporda yüksek performansın oluşturulması ve takım bağlılığının kurulabilmesinde liderliğin büyük bir önemi bulunmaktadır. Çünkü sporcu ne kadar yetenekli olursa olsun, ne kadar çalışırsa çalışsın her zaman kendisini fizik kondisyon, teknik-taktik ve psikolojik yönlerden hazırlayacak ve yardımda bulunacak bir lidere gereksinim duyar.

Counsinman yapmış olduğu araştırmalarda sporda her antrenörün kendi kişiliğine uygun bir tarzı bulunduğunu, öncelikle sporcuların sevgi ve saygısını kazanması gerektiğini belirtmektedir⁵¹.

Sporda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda antrenörlerin davranışsal yapılarına göre otokratik, demokratik, katılımcı ve serbesiyetçi olarak gruplandırıldığı görülmektedir⁵⁵.

2.1.5.3.1. Sporda Otokratik Lider Tipi

Sage çalışmalarında sporda antrenörlerin genellikle otoriter, kurallara bağlı ve işlerini kolaylıkla yapan kişiler olarak göstermiştir. Bu tespitler yanlış bile olsa özellikle stresli bir maç gibi pek çok durumda başarılı liderlik için gerekli olabilir. Örneğin bir antrenör oyuncularına oyun yeniden başladığında kullanacakları stratejileri 30 sn'lik bir molada açıklayabilmelidir. Bu süre katılımcı ya da demokratik bir lider için kesinlikle yeterli değildir. Bu amaçla otokratik antrenör tek merkezden

yönetim tarzını belirlese de özellikle müsabaka ortamında bazı faydaların sağlanabileceği söylenebilir⁹.

Komut verme tarzı antrenörlükte, bütün kararları antrenör verir. Bu yaklaşımın altında yatan varsayıma göre antrenör bilgi ve deneyim sahibidir, sporcuya ne yapacağını söylemek onun görevidir. Sporcunun görevi dinlemek, algılamak ve yerine getirmektir⁵⁸.

Triandis'in otokratik antrenörler genellikle kendi kuramlarını yargılamaya açmazlar, şiddetli cezaları onaylarlar ve çok fazla önyargılıdır. Şeklindeki açıklamaları sporda otokratik liderliğin performansı kısıtlayan önemli bir etken olduğu sonucunu ortaya koymaktadır⁹.

2.1.5.3.2. Sporda Demokratik Lider Tipi

Bu tarzı benimseyen liderlerin otoriter liderlerden farkı sahip oldukları yetkinin miktarı bakımından değil, onu kullanma ve grubunun yapı ve işleyişindeki şekli bakımından bir farklılıktır. Demokratik liderler grup gayelerinin tespiti ve her üyenin bu tespit ve gerçekleştirilmesinde geniş ölçüde yer almasına önem verirler. Sorumlulukları toplamaktan çok onların muhtelif üyelere dağıtılmasını ve herkesin sorumluluğa iştirakini sağlamaya çalışır. Grup üyeleri arasındaki çatışmaları uzlaştırmaya ve olaylarda taraf tutmaktan çok onların üstünde kalarak objektif tedbirler almaya gayret eder. Birtakım özel imtiyazlara sahip fertlerin bulunduğu hiyerarşik grup düzeninin gelişmesini önlemeye çalışır³³.

Bu tarzı benimseyen antrenörler karar verme işini sporcularla paylaşırlar. Konulan hedeflere ulaşmak için gençleri yönlendirme ve liderlik yapma sorumluluğunun bilincinde olmalarının yanı sıra, bu tarzı uygulayan antrenörler, gençlerin karar vermesini öğrenmeden sorumluluk sahibi yetişkinler olamayacaklarını da bilirler⁵⁸.

Bir takımın koçun dışında sporcuların karara katılmaları sosyal bir süreçtir. Bu sürecin olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri de bulunmakla birlikte, olumlu yönleri daha ağır basmaktadır. Şöyle ki, karar sporcular tarafından da alındığı için bu karara sahip çıkma, onu benimseme söz konusudur. Dolayısıyla karar etkin bir şekilde uygulanır, ikincisi kararın koçun dışında diğer kişiler tarafından da alınacak olması, alternatif kararların fazla olma olasılığını artırmakta, dolayısıyla bir anlamda en doğru karar verilmektedir. Ancak takım içi süreçlerin iyi olmadığı

durumlarda karara sporcuların katılması gereksiz zaman yitimi olabilmektedir. Genellikle takımda işlerin iyi gitmediği, çatışmaların üst düzeyde olduğu dönemlerde bu karar şeklini uygulamak pek olası gözükmemektedir⁵⁹.

Herşeye rağmen demokratik antrenör tipinde belirli bir etkiden de söz edilebilir. Çünkü demokratik lider takımla ilgili alacağı bütün kararları takımla birlikte almayabilir. Kararlar çabuk olarak sporcuların ve yardımcı antrenörlerin bilgisi olmadan da alınabilir. Challedurai ve Hagerti sporda çözülebilecek karmaşık problemlerde antrenörün grup için en yararlı olabilecek en iyi kararları almalarının muhtemel olduğunu tartışmaya açmışlardır⁶⁰.

2.1.5.3.3. Sporda Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tipi

Bu tip liderler kendi yetkilerini en az kullanan kişilerdir. Yani bireyleri kendi haline bırakan ve izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan davranış gösterirler⁶¹.

Takım içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta araçlara doğru yönelmesine yol açabilmesi bu stilin önemli bir sakıncasıdır. Bireysel başarının dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalması da bir sakınca olarak görülür. Yine iş ve iş görmekten kaçan, takım kaynaklarını kendi çıkarları için kullanan sporcular oluşturabilmesi ve hatta takımı bölme ve parçalama çabalarının yoğunlaşmasına yol açabilmesi, tam serbesti tanıyan liderin önemli sakıncalarını oluşturmaktadır³⁷.

Görüldüğü gibi sporda liderlik tipi hangi açıdan sınıflamaya tabi tutularsa tutulsun, sonuçta, antrenör ve sporcular arasındaki ilişkiyi esas alan görüş ağırlık taşımaktadır³.

2.1.5.3.4. Özet Olarak Antrenörlük Stilleri

Yukarıda açıklanan antrenörlükte üç stil Konter tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir³.

Otoriter Stil

1. Bütün kararlar antrenör tarafından alınır.
2. Sporcuların görevi, antrenörün kumandalarına, emirlerine yanıt vermek ve yerine getirmektir.
3. Kontrol tamamen antrenörün kendisindedir.
4. Sporcular edilgendirler.

5. Kontrolün yavaş yavaş sporculara kaydırılarak verilmesi gerektiğine inanmazlar.
6. Kendi bilgileriyle ilgili kaygılara, şüphelere sahiptirler.
7. Kontrolü kaybetme kaygısı ve korkusu taşırlar.
8. Sporculara güven duymazlar.
9. Ne olursa olsun yönetmek onlar için çok önemlidir.
10. Kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir stres ve emniyetsizlik duygusu yaşarlar.
11. Sporcuların sormalarına ve sorgulamalarına izin vermezler.
12. Yetersizliklerinin ortaya çıkacağı kaygısı ve korkusu içerisindeyler.
13. Sadece kazanmayı hedef alma eğilimindedirler.
14. Sporcular antrenörün isteklerini, hedeflerini yerine getirmek için motive edilir.
15. Elde edilen başarıları kendine mal etme eğilimindedirler.
16. Sporcuların eğlenmelerine ve zevk almalarına pek önem vermezler.
17. Sporcularda içsel motivasyonun geliştirilmesini engellerler.
18. Sporcular dışsal ödüllerle daha çok yabancılaştırılırlar.
19. Çalışmalar monoton ve ağır bir yük haline getirilir.
20. Kazanmak ilk ve önce, sporcular ikinci ve sonra anlayışı hakimdir.
21. Sporcular için hedefleri kendileri kurarlar. Sporcular antrenörlerinin onlar için kurmuş oldukları hedefleri yerine getirme aracıdır.
22. Sporcuların kendilerine güven ve benlik saygılarının gelişimine zarar verirler.
23. Sporcuların bağımsız ve özgür gelişimlerine zarar verirler.
24. Sporcular korkutulur, cezalandırılır, boyun eğdirilir, itaat ettirilir ve bütün bunlar çalışmalarının parçası haline getirilir.
25. Kestirme yollarla bilgisizliklerini, beceriksizliklerini örterler.
26. Sporcuların bütün yaşantılarını kendileri kontrol altında tutmak isterler.
27. Kendileri için anlam ifade eden şeylerin öğretimi peşindedirler.
28. Aşırı kazanma merkezlidirler.
29. Başkalarının kendilerine saygı ve hürmet göstermesine çok önem verirler ama bunu kazanmaya çok çalışmazlar.

30. Karşılaşmanın, yarışın, müsabakanın, maçın sonucuyla çok ilgilidirler.
31. Sporcular benim için vardır düşüncesi hakimdir.
32. Ancak kazanma garantiye alındığında sporcuların sağlıklarını, sıhhatliliklerini düşünme eğilimindedirler.
33. Spor sporcu için değil, sporcu spor için vardır anlayışı içerisindedirler.

Liberal Stil

1. Mümkün olduğunca az karar almaya çalışırlar.
2. Çok az eğitim-öğretimde bulunurlar.
3. Çalışma çığrından çıkmadıkça hiçbir şeye karışmazlar.
4. Hiçbir kontrol uygulamazlar, anarşik bir ortam hakimdir.
5. Çalışmaları organize etmede, plan ve program yapmada çok yetersizdirler.
6. Topu oyuncularına atarım keyfime bakarım, gel keyfim gel anlayışı hakimdir. Gevşek, kayıtsız, kaygısız, ilgisiz ve sorumsuz davranırlar.
7. Oyuncu bakıcılığı ve bekleyiciliği yaparlar.
8. Sorunları çözmede aciz, yetersiz ve bilgisizdirler.
9. Sporcular sorabilme şansına sahip olsalar da pek açıklayıcı yanıtlar alamazlar.
10. Sporcularını başlarından atmak, zaman geçirmek, zaman doldurmak, yatmak, kaytarmak ve tembellik etmek hakimdir.
11. Eksiklik ve yetersizlikleri zaten ortadadır. Zaman zaman diktatörlüğe başvurarak bunu örtme gereksinimi duyarlar.
12. Gerçek anlamda eğitim-öğretimde bulunmak gibi bir kaygıları yoktur.
13. Başarılı değildirler. Ara sıra olan başarılar ise rastlantı sonucudur.
14. Motivasyon yönetimi söz konusu değildir. Karışık ve rast gele durumlar hakimdir.
15. İçsel motivasyonu geliştirmek gibi bir kaygıları yoktur.
16. Sporcuların kapasitelerini gerçekleştirmeleri, zevk almaları ve eğlenmeleri ile ilgili kaygıları yoktur.
17. Sporcularda kontrolün ve sorumluluğun geliştirilmesi ile ilgili bir kaygıları yoktur.
18. Sporcularında özgüven ve saygıyı geliştirme ile ilgili bir kaygıları yoktur.

19. Ne demokratik ne de diktatör olabilirler.
20. Sporcuları ve kendileri için hedefler kurma ve bunları gerçekleştirme gibi bir tasaları yoktur.
21. Sporu, sporcuların gelişimlerinde bir araç olarak kullanabilme yetenekleri yoktur.
22. Mesleklerine düşkün değildirlere, günlerini geçirme ve kurtarma politikası hakimdir.

Demokratik Stil

1. Alınan kararlar sporcularla paylaşılır.
2. Gerekli ve yerinde bir eğitim-öğretim hakimdir.
3. Sporcularda sorumluluk geliştirme ile ilgili kaygılıdırlar.
4. Sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşüncesi hakimdir.
5. Sporcuların bağımsızlık ve özgürlüklerine önem verirler.
6. Sporcuların sorumluluk üstlenmeyi, bağımsız olmayı ve karar almayı öğrenmedikleri sürece sıhhatli birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar.
7. Sporcularına liderlik becerilerini öğretme sorumluluğu taşırlar.
8. Ne diktatörlüğü ne de liberalliği benimserler.
9. Kendileri ve bilgileriyle ilgili aşırı kaygı ve şüphe içerisinde değildirlere.
10. Kendileri ile ilgili aşırı güvensizlik ve emniyetsizlik duyguları içerisinde değildirlere.
11. Sporcuların sormaları ve sorgulamaları için olanaklar yaratırlar.
12. Sporcuları, kendi yaşamlarını kendilerinin belirledikleri aktif birer özne yapma çabası vardır.
13. Eksikliklerini yenileyip giderirler. Yanlışlıkları öğrenim deneyimi haline getirirler ve yanlışlıklara bir kusur gibi bakmazlar.
14. Öğrettikleri kadar öğrenme gayreti içerisinde dirler.
15. Başarıları ortak çabalara ve sporculara mal etme eğilimindedirler.
16. Sporcuları, fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerini gerçekleştirmeleri için motive ederler.
17. Sporcuların zevk almalarına ve eğlenmelerine olanak yaratırlar.

18. Sporcularında içsel motivasyon ve kontrolü yapılandırır.
19. Ödülleri içsel motivasyonu geliştirmek için kullanırlar.
20. Sporcularında kendilerine güven ve saygıyı geliştirirler.
21. Kazanmak her şey değildir ama bir tek şeydir anlayışı içerisinde dirler.
Kazanmak için mücadele ederler, her şeyi kazanmaya indirgemezler.
22. Sporcular ilk ve önce, kazanmak ikinci ve sonra temel anlayışı ile hareket ederler.
23. Sporcularla birlikte hedefler kurarlar ve bunların gerçekleştirilmesi için sporcularına yardımcı olurlar.
24. Sporcuların karar ve sorumluluk almalarına yardımcı olurlar.
25. Boyun eğdirme, korkutma ve itaat ettirme çalışmalarının parçası haline getirilmez.
26. Daha bilgili ve beceriklidirler.
27. Sporcular için anlam ifade eden çalışmalarını düşünür ve planlarlar.
28. Sporcu merkezlidirler.
29. Ben sporcularım için varım düşüncesi daha hakimdir.
30. Sporcuların gelişimlerini bir amaç olarak görürler.
31. Sporcu spor için değil, spor sporcu için vardır düşüncesi hakimdir.

2.2. Futbol

Futbol dünyada en popüler olan sporlar arasında yer almaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, futbolun hem oyuncuların hem de seyircilerin eğlenmelerine, zevk almalarına olanak sağlamasıdır. Bugün Türkiye’de ve dünyada futbol kadar kitleselleşebilmiş başka bir spor yoktur. Futbolda basit iki amaç vardır. Bunlar rakip takımın gol atmasını engellemek ve kendi takımına gol kazandırmaktır. Futbolun diğer önemli bir yönü de, en becerikli vücut üyeleri olan ellerin, oyunda topa müdahale etmek için kullanılmasının yasaklanmış olmasıdır⁶².

2.2.1. Futbolun Tarihi

İnsanların tarih içerisinde yuvarlak olan cisimlerle oynamaktan zevk aldıkları ve bu cisimlere ayakları ile vurma eylemini içgüdüsel olarak gerçekleştirdikleri, ilk çağlardan kalan mağara duvarlarındaki ilkel resimlerden anlaşılmaktadır⁶³.

Futbol oyununun, ilk olarak nerede ve hangi tarihte oynandığı kesin olarak bilinmemektedir. Eski Yunanlıların “Episkiros” Romalıların “Harpastum”, Türklerin “Tepük” adını verdikleri tarihi eserlerden Asya’da Çin, Japonya, Hindistan, Afrika’da Mısır; Amerika’da Meksika, Avrupa’da Yunanistan, İtalya, Fransa ve İngiltere, değişik kaynaklara göre futbolun ilk oynandığı ülkelerdir⁶⁴.

Tarihi değer taşıyan birçok eserden ve zamanımıza kadar kalmış olan bazı anıtlardan anlaşıldığına göre futbolun Milattan Önce 3000 yıllarında Asya ve Mısır’da kuralısız; el, kol, ayak, hatta rakip ile mücadele şeklinde oynandığı öğrenilmiştir. Bundan ayrı olarak ilkel insanların kuru kafa ile oynadıkları da rivayet edilmektedir⁶⁴.

Kaşgarlı Mahmut ünlü eseri Divan-ı Lugat-it Türk’ün birinci cildinde Türklerin yüzyıllar boyunca top oyunu oynadıkları ve sporu nasıl yaptıkları yazılıdır. Türklerin futbol oyununa “tepük” adı vermeleri tepmek kelimesinden gelmiştir⁶⁴.

Asya’dan sonra Orta Doğu’da da futbolun izlerine rastlamak mümkündür. Eski Mısır duvar kabartmalarında top oynayan insanları gösteren resimler bulunmaktadır. Yunan şairi Homeros da ünlü eseri Odisea’da futbola benzer top oyunlarından söz etmiştir. M.Ö. 100 yılında Yunan şehirlerinden Sparta’da futbol belirli kurallarla oynanmıştır. Onbeşer kişilik takımlar, hava ya da tüy ve kıllarla doldurulmuş öküz sidik torbaları ile futbol maçları yapmışlardır. Bu oyuna episkiros adı verilirdi. Episkiros, özellikle askerlerin antrenman sporu olarak çok önem kazanmıştı⁶⁴.

Günümüzde oynanan modern futbol ise, İsa’nın doğuşundan sonra Roma’da askerler arasında oynanan harpastuma dayanmaktadır. Romalılar, bu oyunu episkirosdan esinlenerek, eski Yunanistan’dan almışlardır. Harpastum eski Yunanca’da el topu anlamına gelmektedir. Gerçekten ayakla olduğu gibi, elle de oynanabilen bir futbol şeklidir bu⁶⁴.

Harpastum, oyuncuların aldığı değişik görevler yüzünden bugünkü futbol için bir çıkış noktası sayılmıştır. Takımların sahaya dizilişinde ilerideki üç oyuncu topu rakip çizginin ötesine taşımakla görevli hücum hattını oluşturmuştur. Onların hemen gerisinde ise arkadaşlarına yardıma hazır kalabalık destek birliği yer almış, en geride de kendi çizgisini koruyacak muhafızlar dizilmişlerdir⁶⁴.

Modern futbolun Türk toplumuna girmesi ondokuzuncu yüzyılın sonlarına rastlar. Futbol oyunu o dönemde bazı dini inançların da etkisiyle Müslüman Türkler

arasında gelişmemiştir. Futbol, Osmanlı toprakları üzerinde ilk defa gayrimüslimler ve ülkede yerleşmiş bulunan yabancı uyruklular tarafından oynanmıştır⁶⁴.

Türkiye’de futbol oyunu 1890 tarihinde İzmir’de yerleşmiş birkaç İngiliz ailesinin gençleri tarafından hem eğlenmek, hem de spor yapmak için aralarındaki oyunlar ile başlamıştır. İzmir’de ikamet eden Lafontaine ailelerinin ileri gelenleri diğer İngiliz gençlerini de aralarına alarak 1894 yılında Bornova’da “Football and Rugby Club” ismiyle bir kulüp kurmuşlardır. İzmir’de oturmakta olan bazı İngiliz aileleri iş icabı İstanbul’a taşınmışlar ve Moda çayırında 1895’de futbol oynamaya başlamışlardır⁶⁴.

Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin 1920’de faaliyete geçmesiyle Türk sporu ve Türk futbolu için önemli adımlar atılmıştır. 1923’de il spor teşkilatı Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı ve buna bağlı olarak Türkiye Futbol Federasyonu kurulmuştur. 21 Mayıs 1923’de Türkiye Futbol Federasyonu’nun FiFA’ya (Milletlerarası Futbol Federasyonu) kabul edilmesiyle Türkiye bu alanda dünyadaki yerini almıştır. Cumhuriyetin ilanından üç gün önce, 26 Ekim 1923’de Türk Milli Futbol Takımı, İstanbul’da ilk maçını Romanya ile oynamıştır. Aynı yıl ilk resmi lig maçlarının düzenlenmesine de başlanmıştır⁶⁵.

1951 yılında profesyonelliğin kabulü ile Türk futbolunda yeni bir dönem başlamıştır. O tarihten bu yana futbol, bir meslek dalı olarak da toplum hayatında önemli bir yere sahiptir. 1954’de Avrupa Futbol Federasyonları Birliği’nin (UEFA) kurulmasından sonra Türkiye bir Avrupa ülkesi olarak kabul edilme mücadelesi vermiş ve bu isteği FiFA tarafından 10 Şubat 1962’de alınan karar uyarınca kabul edilmiştir. O tarihten beri Türk Futbol Federasyonu, UEFA’nın 34. üyesi olarak her türlü organizasyona katılmaktadır⁶⁵.

2.3. Antrenörlük

Bir sporcu ya da bir takımın sporcuları ne kadar yetenekli ve çalışkan olursa olsun, bunlar uygun biçimde yönlendirilmez, teknik ve taktik yönlerden geliştirilmezse, başarıya ulaşamaz. Başarı için tüm sporcular bir antrenöre gereksinme duyar. Antrenör, kuramsal bilgileriyle deneyimlerini birleştirerek sporcuları yeteneklerine uygun biçimde yönlendiren, çalıştıran, yarışmalara hazırlayan, liderlik yapan bir spor insanıdır⁷.

Bir antrenörün görevi yalnızca çalıştırmak ya da sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir. O spor bilimcilerinden, spor hekimlerinden ve spor psikologlarından aldığı bilgileri, yorumlayıp kendi deneyimleri ile karşılaştırdıktan sonra sporcuya aktarır. Çünkü bilim adamlarının verileri, kuramsal bilgiler olup, pratik uygulamaya uygun değildirler. Bu verilerin, sporcuların kişilik ve sportif özelliklerine göre, bazı değişikliklere uğraması gerekir⁶⁶.

Performans sporunda temel amaç olan başarının kazanılabilmesi için gerekli olan en önemli koşul, sağlıklı bir antrenör-sporcu ilişkisinin sağlanmasıdır. Antrenörün temel çalışma alanı sporcu ya da takımdır. Bu ilişkiler genel anlamda bir kişiyle ya da bir grupla ilişki olarak görülebilir. Herhangi bir insan ilişkisinden farkları ise amacının, işleyişinin ve yapısının daha belirli olmasıdır.

Antrenörün sporcu ya da takımla ilişkisinin amaca uygun biçimde yürütülmesinde hem kendisinin çeşitli özellikleri, hem de sporcu ya da takımın özellikleri önem taşır. Antrenör-sporcu ilişkisinin sağlıklı olarak yürütülmesinde ve başarıyla sonuçlandırılmasında antrenörle ilgili iki ana etken vardır. Bunlar antrenörün özellikleri ve antrenörün çalışma yöntemidir⁷.

2.3.1. Antrenörün Özellikleri:

İdeal bir antrenörün özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Spor Bilgisi: Sporcu antrenörünün bilgisinden emin olmalıdır. Mesleki alanda karşılaşabileceği her türlü güçlüğü antrenörünün yenebileceğine inanabilmelidir⁶⁶.

Bir antrenör genel spor bilgisine sahip olmasının yanı sıra, kendi alanıyla ilgili olarak üst düzeyde bilgiye sahip olmalı ve bunları özümsemelidir. Spor alanındaki yeni bilgileri de öğrenmeli, bunları uygulamasına yansıtmalıdır. Bu özellikler sporcuların antrenöre güven duymalarını sağlar⁷.

Yeniliklere ve gelişmeye açık olma: Antrenörün gerek dünya görüşü, gerekse spor kültürü yeni bilgilere açık olmalıdır⁶⁶.

Bir antrenörün sürekli gelişen spor alanındaki yeni bilgilere ulaşma, öğrenme ve uygulama konusunda istekli olması gerekir. Bu amaçla kongre, sempozyum, internet, kitap, dergi gibi araçlarla yeniliklere ulaşmalıdır.

Kişilik özellikleri: Antrenörün sporcular ve diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi için olumlu kişilik özelliklerine sahip olması beklenir. Bunlar arasında

tutarlılık, sorumluluk alma, esneklik (yerine göre yumuşak, yerine göre kesin tutumda olabilmesi), olumlu yönleri destekleme, demokratik ve adil davranma, eleştiriye açık olma, empati yapabilme, olgunluk, alçakgönüllülük, özeleştirme yapabilme, liderlik özelliklerinin olması sayılabilir. Ayrıca kulüp yöneticilerinden, taraftarlardan medyadan gelebilecek baskılara karşı koyabilmelidir.

İlgi alanının geniş olması: Bir antrenör bir insan olarak yeterli genel kültüre sahip olmalıdır. Mesleğinin gereği olarak spor kuramlarıyla ve araştırmacılarıyla, yöneticilerle, spor hekimiyle, spor psikoloğuyla işbirliği yapmak zorunda olduğundan bu alanlarda da bilgi sahibi olması beklenir.

Örnek olma: Antrenör gerek spor yaşamında, gerekse spor dışındaki yaşamında sporculara iyi bir örnek olmalıdır⁷.

Antrenör, sporcularından istediklerini kendisi de yapabilmelidir. Örneğin, sporcularına içki içmeyi yasak eden bir antrenör, sporcularının yanında içki itmemelidir.

Dürüstlük: Antrenör, kendisine ve sporcularına karşı dürüst olmak zorundadır. Sporcularının hatalarını ve kendi hatalarını aynı dürüstlikle ortaya koyabilmeli, sporcularına, gerekli performansı sağladıkları takdirde, haklarını elde edecekleri güvencesini, sözle değil, davranışları ile vermelidir⁶⁶.

İlgili olma: Antrenör mesleğiyle ve sporcularla yakından ilgilenmelidir. Sporcuların spor dışındaki yaşamları ve sorunlarıyla ilgilenip destek olmaya çalışmalıdır. İlişkilerini sevgi ve saygı çerçevesinde sürdürmelidir.

Yapıcı davranma: Sporunun ya da takımın başarısında ve başarısızlığında yapıcı eleştirilerde bulunmalı ve sorumluluk almalıdır⁷.

Antrenör başarı konusunda belirleyicidir. Ekibin kimyasını belirleyen, liderdir. Gol kaçıdığı zaman kendini yerden yere atan veya maçtan sonra hatalı oyuncusunu suçlayan hocaya, futbolcuların saygı duyması kolay değildir⁴⁶.

2.3.2. Antrenörün Çalışma Yöntemi

Her antrenörün amacına ulaşmak için benimsediği, uyguladığı bir ya da birden çok çalışma yöntemi vardır. Bu yöntemlerin ne olduğu, hangi özellikleri barındırdığı, sporcuların özelliklerini dikkate alıp almadığı önemlidir⁷.

1. Antrenör ile sporcular arasındaki ilişkinin şekli:

- Antrenör otoriter ve saldırgandır.

- Antrenör demokrat ve yardıma hazırdır.
2. Antrenörün eğitim yanı:
- Bilimsel temele dayalı, sistematik.
 - Pratik, kendi deneyimlerini ön planda tutuyor.
3. Yarışma esnasında yönetim şekli:
- Rakibi yarışma yerini, zamanını inceliyor, taktik önemli
 - Çok riske giriyor, kendine güveni yüksek, heyecanlı.
 - Sporcularını tanıyor, onları motive edebiliyor⁶⁶.

Antrenörün bir çalışma programı oluşturmasında öne çıkan iki genel yaklaşım vardır: Bilimsel verilere göre yapılandırılmış olması, ya da kendi deneyimlerini ön planda tutma. Gerçekte bu iki yaklaşımın bir arada kullanılması önemlidir. Çünkü, bilimsel veriler belirlenmiş koşullarda elde edilmiştir. Oysa, antrenman ve yarışmayı etkileyen çok çeşitli dış koşullar vardır. Bunlara sporcuların özelliklerini de eklemek gerekir. Bu nedenle çalışma yöntemi belirlenirken tüm etkenler dikkate alınmalı, gerekirse düzeltmeler yapılmalıdır.

Antrenörlerin çalışma yöntemini uygularken sporcularıyla ilişkisi de başarı sağlamada önemli olmaktadır. Çalışma sırasında bazı antrenörler gergin ve otoriter bir tutumda davranırken, bazıları daha demokratik bir tutumda olabilirler. Disiplin yönünden otoriter olmak gerekirken, kimi zaman daha yumuşak davranmak gerekir. Bunları birleştirecek, tatlı-sert bir tutumun uygun olduğunu söyleyebiliriz⁷.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacı, Adana ilinde amatör futbol takımlarını çalıştıran antrenörlerin liderlik tarzlarını belirlemektir.

Bu çalışmada veriler anket yoluyla derlenmiştir. Bu bilgiler ışığında Adana ilindeki amatör futbol takımlarının liderlik tarzları belirlenmiştir. Bu nedenle çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

3.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırma, Adana ilinde faaliyet gösteren amatör futbol antrenörlerine uygulanmıştır.

Çalışmada tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Ancak 97 antrenörden sadece 51 tanesi çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmiştir. Dolayısıyla evreni temsil edecek örneklem sayısı 51 olarak belirlenmiştir.

3.3. Araştırma Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması

Yapılan literatür taraması sonucunda Davit R. Frew tarafından 1977 yılında geliştirilen liderlik tarzı anket formu kullanılmaya karar verilmiştir. Davit R. Frew'in anket formunda 20 adet soru bulunmaktadır. Sorular 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçekte kullanılan derecelendirme aşağıda verilmiştir.

1= Tamamen Katılıyorum

2= Katılıyorum

3= Kararsız

4= Katılmıyorum

5= Hiç Katılmıyorum

Testin değerlendirilmesi aşamasında 20 soruya verilen puanlar toplanıyor ve elde edilen sonuç 20'ye bölünerek ortalama puan elde ediliyor. Bu ortalama puanlar aşağıdaki sisteme göre değerlendirilmeye tabii tutulmuştur.

<u>Puan</u>	<u>Değerlendirme</u>
1.0-1.9	Çok Otokratik
2.0-2.4	Otokratik
2.5-3.4	Durumsal
3.5-4.0	Orta Düzeyde Demokratik
4.1-5.0	Çok Demokratik

Araştırmacı tarafından anket formuna antrenörlerin demografik özelliklerini belirlemek, Adana ilindeki futbolun sorunlarını tespit etmek ve başarı ölçütlerini belirlemek amacıyla sorular eklenmiştir. Anket formu 10 antrenör üzerinde test edilmiş ve geçerliliği %82,4 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Betimsel bir çalışma niteliğinde olduğundan elde edilen verilerin frekans dağılımları, ortalamaları verilmiştir. Ayrıca bazı değişkenler arasında ilişki aranmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, önce çalışmaya katılan antrenörlerin demografik özellikleri, sonra sporcu ve antrenör olarak futbol hayatları, daha sonra liderlik tarzları ele alınmış ve en son olarak da liderlik tarzları ile demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

4.1. Deneklerin Demografik Özellikleri

Çizelge 1’de çalışmaya katılan antrenörlerin bazı demografik özellikleri bulunmaktadır. Amatör futbol takımı çalıştıran antrenörler düzenli gelire sahip olmadıklarını belirttiklerinden bu değişken çalışmaya dahil edilmemiştir.

Çizelge 1. Antrenörlerin Demografik Özellikleri

Özellikler	Sayı	%
Medeni Durum		
Evli	42	82.3
Bekar	8	15.7
Boşanmış	1	2.0
Toplam	51	100.0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	11	21.6
Lise	32	62.7
MYO	3	5.9
Yüksekokul	5	9.8
Toplam	51	100.0
Yaş Grupları		
29-33	3	6
34-38	9	17.6
39-43	13	25.5
44-48	7	13.7
49-53	9	17.6
54-58	7	13.7
59-63	2	3.9
64 +	1	2.0
Toplam	51	100.0
Belgelerini Aldıkları Yer		
BESYO	2	3.9
Federasyon Kursu	49	96.1
Toplam	51	100.0

Çalışmaya katılan antrenörlerin %82.3'ü evli, %15.7'si bekar ve %2.0'si eşinden ayrılmıştır. Antrenörlerin büyük bir çoğunluğu (%62.7'si) lise mezunu olmasına rağmen ilkokul mezunlarının oranı da (%21.6) küçümsenmeyecek orandadır. Antrenörlerin tamamı erkeklerden oluşmaktadır ve ortalama yaş 45.39'dur (st. sapma = 8.78). Antrenörlerin hemen hemen tamamı %96.1'i belgelerini federasyon kursundan temin etmişlerdir.

4.2. Deneklerin Sporcu ve Antrenör Olarak Futbol Yaşamları

Çalışmaya katılan antrenörlerin %98'i geçmişte futbol oynamış ve sadece %2'si oynamamıştır. Antrenörlerin %58.8'i amatör, %13.7'si profesyonel kategoride futbol oynamış olup, %27.5'i futbol oynadığı kategoriye belirtmemiştir.

Çizelge 2. Deneklerin Sporcu Olarak Futbol Yaşamları

Sporculukta Futbol Yaşamları	Sayı	%
Futbol Geçmişi		
Oynamış	50	98.0
Oynamamış	1	2.0
Toplam	51	100.0
Futbol Oynama Süresi		
5-9 yıl	13	25.5
10-14 yıl	17	33.3
15-19 yıl	14	27.5
20-23 yıl	6	11.7
Cevapsız	1	2.0
Toplam	51	100.0
Futbol Oynadığı Kategori		
Amatör	30	58.8
Profesyonel	7	13.7
Cevapsız	14	27.5
Toplam	51	100.0
Sporculukta Şampiyonluk		
Evet	36	70.6
Hayır	15	29.4
Toplam	51	100.0
Sporculukta Şampiyonluk Sayısı		
1-3 defa	25	49.0
4-6 defa	10	19.6
Cevapsız	16	31.4
Toplam	51	100.0

Antrenörlerin %70.6'sı sporculuklarında şampiyonluk yaşamış; %29.4'ü ise yaşamamıştır. Şampiyonluk yaşamış olan antrenörlerin %49.0'u sporculuklarında 1-3 kez, %19.6'sı 4-6 kez şampiyonluk yaşamıştır.

Çizelge 3. Deneklerin Antrenör Olarak Futbol Yaşamları

Antrenörlükte Futbol Yaşamları	Sayı	%
Meslekte Çalışma Süresi		
1-5 yıl	8	15.7
6-10 yıl	19	37.3
11-15 yıl	14	27.4
16-20 yıl	5	9.8
21 ve üzeri	5	9.8
Toplam	51	100.0
Lisans Türü		
Teknik Direktör	1	2.0
A Lisans	11	21.6
A Denklik	1	2.0
B Lisans	7	13.7
B Denklik	9	17.6
Amatör	22	43.1
Toplam	51	100.0
Antrenörlükte Şampiyonluk		
Evet	30	58.8
Hayır	21	41.2
Toplam	51	100.0
Şampiyonluk Sayısı		
1-3 defa	21	41.1
4-6 defa	5	9.8
10 defa	1	2.0
15defa	1	2.0
19 defa	1	2.0
Şampiyonluk yaşamayanlar	21	41.1
Cevapsız	1	2.0
Toplam	51	100.0
Başarıyı Şampiyonlukla Ölçme		
Evet	8	15.7
Hayır	43	84.3
Toplam	51	100.0

Çalışmaya katılan antrenörlerin meslekteki çalışma sürelerinin 6-10 yılda yoğunlaştığı (%37.3) görülmektedir. Bununla birlikte çalışma süresi 11-15 yıl olan

antrenörler de (%27.4) çoğunluk sayılabilecek orandadır. Antrenörlerin %15.7'si 1-5 yıl, %9.8'i 16-20 yıl ve yine %9.8'i 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Çalışmaya katılan antrenörlerin teknik direktör, A lisans, A denklik, B lisans, B denklik ve amatör lisanslara sahip oldukları görülmektedir. Çoğunluğu (%43.1) amatör lisans sahibi antrenörler oluşturmaktadır. Antrenörlerin %21.6'sının A lisans, %17.6'sının B denklik ve %13.7'sinin B lisans sahibi olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan teknik direktör ve A denklik lisansına sahip antrenör sayısı yok denecek kadar az sayıda olduğundan her ikisi de %2'lik bir oranı yansıtmaktadır.

Antrenörlerin %58,8'i antrenörlük yaşamlarında şampiyonluk yaşamış; %41,2'si ise şampiyonluk yaşamamıştır. Antrenörlük yaşamlarında şampiyonluk yaşamış olan antrenörlerin çoğu (%41.1) 1-3 kez şampiyonluk yaşamışlardır.

Antrenörlerin, başarıyı şampiyonlukla mı ölçersiniz sorusuna verdikleri yanıtlar ise %84,3 ile hayır üzerinde yoğunlaşmıştır. Geriye kalan %15.7'lik kısmı oluşturan antrenörler ise bu soruya evet cevabını vermişlerdir.

Başarıyı sadece şampiyonlukla ölçmeyen antrenörlerin belirttikleri kriterler; iyi futbol oynayan bir takım oluşturmak; yetenekli sporcular yetiştirmek ve bu sporcuları daha iyi şartlarda futbol oynayabilecekleri kulüplere transfer edebilmek; sporcuların eğitimi ve topluma kazandırılması; sporcularla aramdaki olumlu iletişim; sezon başında belirlenen kriterlere ulaşmak; sporculara disiplinli olmayı öğretmek; sporcu sağlığı ve fair play olarak tanımlanmıştır.

Antrenörlere 'takım kaptanını seçerken dikkat ettikleri kriterler' sorulduğunda aşağıdaki özellikler belirtilmiştir;

- Liderlik özelliği taşınmalı,
- Dürüst, saygılı ve takım arkadaşlarıyla iletişimde başarılı olmalı,
- Takım arkadaşlarına örnek olacak davranışlar sergilemeli,
- Diğer arkadaşlarından yaşça büyük veya tecrübeli olmalı.

Amatör futbol takımında antrenörlük yapmak oldukça zordur çünkü her türlü imkana sahip olmadan çalışmalarını yürütmek zorundadırlar. Çalışmaya katılan antrenörlere en çok karşılaştıkları sorunlar sorulduğunda aşağıdaki problemler belirtilmiştir.

- Tesis, malzeme yetersizliği ve diğer maddi sıkıntılar,
- Hakem hataları,

- Sporcu sakatlıkları,
- Yaşı büyük olan sporcuların kimlikteki yaşlarına bakılarak, küçük yaş kategorilerinde oynamalarına izin verilmesi,
- Yönetici ve antrenörlerin bilinçsiz oluşu ve kendilerini geliştirmek adına çaba göstermemesi,
- Sporcuların disiplinsiz davranışları,
- Sporcuların oyun kuralları hakkında yetersiz bilgilendirilmesi.

Çalışmaya katılan antrenörlere Adana ilinde futbolun kalkınması için neler yapılması gerektiği de sorulmuştur. Şu anda Turkcell Süper Lig’de oynayan takımı olmayan Adana ili için antrenörlerin düşünceleri önem arz etmektedir. Belirtilen öneriler aşağıda maddeler halinde verilmiştir;

- Resmi müsabakalara elverişli futbol sahalarının sayısı arttırılmalı,
- Kulüplerin tesis ve malzeme sıkıntılarına çözüm getirilmeli ve maddi destek sağlanmalı,
- Kararlar alınırken, futbolla ilgili tüm merciler bir araya gelmeli ve ortak kararlar alınmalı,
- Altyapıya ve tesisleşmeye önem verilmeli,
- Daha çok sporcu yetiştirebilmek adına okul-kulüp-aile işbirliğinin sağlanması,
- Antrenörlerin eğitimlerine yönelik seminer, kurs v.b. sayısı arttırılmalı,
- Göreve hazır genç ve dinamik kimselere destek olunmalı.

4.3. Antrenörlerin Liderlik Tarzları

Literatür çalışmasında da belirtildiği gibi sporda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda genellikle otokratik, demokratik, katılımcı ve serbesiyetçi olarak gruplandırılmaktadır.

Bu çalışmada Davit R. Frew tarafından 1977 yılında geliştirilen liderlik tarzı testi kullanılmıştır. 20 sorudan oluşan bu test sonucunda elde edilen bulgular çizelge 4’de görülmektedir.

Çizelge 4’de görüldüğü gibi 51 antrenörün liderlik tarzları 3 grupta yoğunlaşmıştır. 17 antrenör çok otokratik, 25 antrenör orta düzeyde otokratik ve 9

tanisi durumsal yani serbestlik tanıyan antrenör olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada çok demokratik ve orta düzeyde demokratik antrenör tipine rastlanmamıştır.

Çizelge 4. Antrenörlerin Liderlik Tarzları

Antrenörlerin Liderlik Tarzları	Sayı	%
Çok otokratik	17	33,3
Orta düzeyde otokratik	25	49,0
Durumsal	9	17,6
Toplam	51	100,0

4.3.1. Liderlik Tarzı Değişkenleri Tanımlanması

Çalışmanın bu kısmında antrenörlerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla kullanılan maddelere verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Ek 2’de verilmiştir.

Ek 2’deki maddeler incelendiğinde antrenörlerin çoğu aşırı kontrolün yarardan çok zarar getireceğini düşünmektedir (ort=2.08; st. sapma=1.055). Aşırı kontrol sporcuyu strese soktuğu gibi yaratıcılığını tam olarak kullanmasına ve spor yapmaktan zevk almasına engel olur. Kontrolün tamamen antrenörde olması sporcuları edilgen hale getirir.

Bununla birlikte, “Antrenör, sporcular üzerinde biraz kontrol uygulamaya gereksinim duyar” cümlesine antrenörler katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir (ort=1.51; st. sapma=0.857). Antrenörün aşırı kontrolü takıma ve sporculara zarar verdiği gibi, sporcuları tamamen kendi hallerine bırakmak da sorun yaratmaktadır. Antrenörün hiçbir kontrol uygulamadığı bir takımda oluşabilecek kaos ortamı kaçınılmazdır. Antrenörler, sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşüncesi içerisinde olmalıdır.

Diğer bir maddeye baktığımızda, antrenörler içinde bulunulan durumdan ve sporcuların bilgisinden yararlanarak disiplin işlemlerinin kullanımını ölçülü hale getirmek gerektiğini düşünmektedir (ort=2.02 st. sapma=0.927). Sporcular üzerinde aşırı disiplin uygulamak da disiplin uygulamamak da doğru değildir. Antrenörün sporcularla gerektiğinde tatlı sert bir tutum ile sevgi ve saygıya dayalı iletişimi, onların gelişimine büyük katkı sağlamaktadır.

“Antrenör, sporcuların görevlerini en optimal şekilde alt bölümlere ayırmak için elinden geleni yapmalıdır” maddesine antrenörler katılıyorum yanıtını vermişlerdir (ort=2.06; st. sapma=0.904). Sporcuya görevinin ne olduğunu açık bir şekilde anlatmak gerekmektedir. Özellikle yeni başlayanlar ve küçük yaş gruplarına görevleri hakkında bilgi verirken, bölümlere ayırarak açıklamak; antrenörün sporculardan daha fazla verim almasını sağlamaktadır

Antrenörlerin hemem hemen tamamı, “Eğer liderlik özelliği taşıyan bir oyuncu antrenöre yardımcı olabilirse takımda demokratik süreç işleyebilir” maddesini katılıyorum şeklinde yanıtlamışlardır (ort=1.92; st.sapma=0.821). Takım oyuncularını ile antrenör arasında köprü oluşturabilecek bir liderin olması, hem antrenör hem de sporcular için avantaj sağlamaktadır. Bu kişi takım kaptanı ya da takımdaki bir başka oyuncu olabilmektedir. Sporcular istek ya da şikayetlerini daha rahat bir şekilde iletebilmektedirler. Antrenörün sporcuların istek ve şikayetleri doğrultusunda, kararlarını onlarla paylaşarak önlemler alması sonucunda demokratik bir ortam sağlanmaktadır.

“Bir antrenör olarak takımın bütün eylemlerinden sorumluyum. Müsabakalarımız kulübümüzün lehinde sonuçlandığında buna uygun olarak ödüllendirilmeliyim” şeklindeki bir başka maddeye antrenörlerin birçoğunun yanıtı fikrim yok olmuştur (ort=2.53; st.sapma=1.286). Antrenörün bir futbol takımında yalnız başına çalışarak istenilen hedeflere ulaşması pek mümkün değildir. Antrenör sporcularla birlikte hedefler belirlemek ve bunların gerçekleştirilebilmesi için ekip çalışması yapmak durumundadır. Ancak günümüz şartlarında çoğu amatör takımlarda görev yapan antrenörlerin bir teknik ekip oluşturarak çalışabilme şansı bulunmamaktadır. Her şeye rağmen bir antrenör olarak başarıların ortak çabalarla ve sporcuların sorumlu ve özverili davranışlarının katkısı sonucu kazanıldığını unutmamak gerekir.

Antrenörlerin büyük bir çoğunluğu, sporcuların titiz bir antrenörün kontrolüne gerek duyduklarını belirtmişlerdir (ort=2.14; st.sapma=1.296). Her meslekte olduğu gibi antrenörlük mesleğinde de kişinin öncelikle işini sevmesi gerekmektedir. İşini seven titiz bir antrenör sporcuların gelişimini amaç edinip, onlar için anlam ifade eden çalışmalarını düşünmekte ve planlamaktadır. Her zaman öğrenme gayreti içerisinde eksikliklerini yenileyip giderebilmektedir.

Diğer bir madde olan “Antrenör kendi yetkilerini takım kaptanı ve şube sorumlusu ile paylaşabilir. Böylece her zaman iki veya daha fazla lider bulunabilir” cümlesine antrenörlerin yanıtı fikrim yok olmuştur (ort.=3.18; st.sapma=1.479). Antrenörler, yaptırım gücünün ve yetkisinin azalabileceği kaygısı içerisinde, takımda iki veya daha fazla lider bulunması konusunda kararsız kalmışlardır. Öyle ki “Takımda sadece bir tane tanınmış lider olmalıdır” maddesine antrenörlerin hemen hemen tamamı katılıyorum cevabını vermişlerdir (ort=2.24; st.sapma=1.335). Oysa birbiriyle uyumlu bir biçimde çalışan bir teknik ekipte birden fazla liderin bulunması antrenörün yükünü hafifletmektedir.

“Antrenörün takım içinde disiplini sağlayabilmesi için ortaya çıkan disiplin fonksiyonu ile ilgili tüm sorunları demokratik yollarla çözmeye çalışması gerekmektedir” maddesine antrenörlerin büyük bir çoğunluğu katılıyorum yanıtını vermişlerdir (ort=1.98; st.sapma=1.208). Antrenörün sporcularına kazandırmak istediği en önemli vasıflar arasında, kendine güven duygusunu ve saygıyı geliştirmek yer almaktadır. Dolayısıyla disiplin sorunlarını boyun eğdirme, korkutma ve itaat ettirme ile değil demokratik yollarla çözmeye gayret etmek gerekmektedir.

Antrenörlerin hemen hemen tamamı “Sporcular arasında seçilen lider, takımın aktivitelerini koordine etmek ve organizasyonda yer alan takımı temsil etmek için seçilen grup üyesi olmalıdır” maddesine katıldıklarını belirtmişlerdir (ort=2.14; st.sapma=0.980). Sporcular arasından bir liderin bulunması, takımı koordine etmek adına antrenöre kolaylık sağlamaktadır. Takım kaptanı, saha içerisinde ve saha dışında diğer takım arkadaşlarını temsil etmektedir. Takım arkadaşları ile ve antrenörle devamlı iletişim içerisinde olarak, antrenör ve sporcular arasındaki bağlantıyı kolaylaştırmaktadır.

Bir başka madde olan “İyi bir antrenör titiz bir şekilde özel disiplin sistemi kurmalı ve uygulamalıdır” cümlesine antrenörler katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir (ort=1.45; st.sapma=0.702). Takım disiplini için sporcuların uymaları gereken kuralların antrenör tarafından belirlenmesi ve belirlenen bu kuralların tüm sporculara eşit olarak uygulanması gerekmektedir. Ancak kuralları uygularken; sporcuların kendi yaşamlarını yine kendilerinin belirledikleri, spor yapmaktan zevk aldıkları bir ortam yaratmaya gayret etmek gerekmektedir.

Nitekim antrenörler “Disiplin kuralları esnek olmalı ve bunlar belirli her durum için antrenörün verdiği özel kararlara olanak sağlanmalıdır” maddesine katıldıklarını belirtmişlerdir (ort=1.69; st.sapma=0.678).

Antrenörlerin hemen hemen tamamı “Temel olarak insanlar başka hiç kimseden değil yalnız kendilerinden sorumludur. Bu nedenle iyi bir antrenör, yardımcıları ve sporcularını suçlayamaz veya yok sayamaz” maddesine katıldıklarını belirtmişlerdir (ort.=2.02; st.sapma=1.208). Antrenör kararları sporcularıyla ve varsa yardımcılarıyla birlikte almakta, hedeflerini onlarla birlikte belirlemekmekteyse, bu takımda demokratik bir ortamın var olduğunu göstermektedir. Kazanılan başarılarında takımda yer alan herkesin katkısı bulunmaktadır. Benzer şekilde yaşanan başarısızlıklarda da hem sporcular hem de antrenör suçlayıcı eleştiriler yerine, öz eleştirisini yapabilmelidir.

“Bir antrenörün görevi, hedefe ulaşabilmek için sorumluluğu altındaki kişilerle ilişki kurmak, onlarla başarının yollarını tartışmak ve müsabakada başarılı bir sonuca ulaşma amacına yardımcı olmaktır.” sorusuna antrenörlerin çoğu kesinlikle katılıyorum veya katılıyorum cevabını vermiştir (ort=1.29; st. sapma=0.460). Antrenörlerin başka kişilerle iletişim içerisinde bulunması, hatalarının veya iyi yönlerinin başkaları tarafından eleştirilmesine izin vermesi kendi gelişimlerini ve dolayısıyla takım başarısını etkilemektedir. Aynı zamanda sorumluluklarını yardımcı antrenörleri veya takım kaptanı ile paylaşımlarına olanak sağlar.

Diğer önemli bulgu ise antrenörlerin hemen hemen tamamı “antrenör sporcularına karşı sorumludur” cümlesine kesinlikle katılıyorumu işaretlemiştir. Sporcularına karşı sorumlu olduğunu hisseden veya bilen antrenörler gerek özel yaşamında gerekse iş yaşamında daha sistemli hareket etmektedirler. Sporcularına örnek birer birey olma çabası içerisinde oldukları görülmüştür (ort=1.33; st. sapma=0.516).

4.4. Antrenörlerin Liderlik Tarzları ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişki

Çalışmada ele alınan antrenörler ilköğretim, lise, meslek yüksekokulu mezunlarından oluşmakta olup, yoğunluk lise mezunu olan antrenörlerdedir. Antrenörlerin eğitim durumları ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Çizelge 5. Antrenörün Eğitim Durumu ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki

Eğitim Durumu	Liderlik Tarzı						Toplam	
	Çok Otokratik	%	Otokratik	%	Durumsal	%	Sayı	%
İlköğretim	3	27.3	6	54.5	2	18.2	11	100.0
Lise	11	34.4	16	50.0	5	15.6	32	100.0
MYO	-	-	1	33.3	2	66.7	3	100.0
Yüksekokul	3	60.0	2	40.0	-	-	5	100.0
Toplam	17	33.3	25	49.0	9	17.7	51	100.0

Çizelge 6. Antrenörün, Antrenörlük Belgesini Aldığı Kurum ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki

Yer	Liderlik Tarzı						Toplam	
	Çok otokratik	%	Otokratik	%	Durumsal	%	Sayı	%
BESYO	1	50.0	1	50.0	-	-	2	100.0
Federasyon kursu	16	32.6	24	49.0	9	18.4	49	100.0
TOPLAM	17	33.3	25	49.0	9	17.7	51	100.0

Çalışmaya katılan antrenörler belgelerini federasyon kurslarından ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarından almış olup, federasyon kursları üzerine %96.1'lik bir yoğunlaşma görülmektedir. BESYO'dan belge alan antrenörlerin genellikle çok otokratik veya otokratik olduğu görülmektedir. Durumsal liderlik tarzına sahip olan antrenörlerin tamamı belgelerini federasyondan temin etmişlerdir.

Çizelge 7. Futbol Oynadığı Kategori ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki

Kategori	Liderlik Tarzı						Toplam	
	Çok otokratik	%	Otokratik	%	Durumsal	%	Sayı	%
Amatör	8	26.7	16	53.3	6	20.0	30	100.0
Profesyonel	3	42.9	3	42.9	1	14.2	7	100.0
TOPLAM	11	29.7	19	51.4	7	18.9	37	100.0

Çalışmada ele alınan antrenörlerin çoğunun (% 72.5) antrenörlükten önce amatör ve profesyonel kategoride olmak üzere bir futbol geçmişi bulunmaktadır. Bununla birlikte antrenörlerin, geçmişte futbol oynadıkları kategorilerle liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Çizelge 8. Antrenörlük Lisans Türü ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki

Lisans Türü	Liderlik Tarzı						Toplam	
	Çok otokratik	%	Otokratik	%	Durumsal	%	Sayı	%
Teknik Direktör	-		-		1	100.0	1	100
A Lisans	6	54.5	3	27.3	2	18.2	11	100
A Denklik	-		-		1	100.0	1	100
B Lisans	3	42.9	4	57.1	-		7	100
B Denklik	-		7	77.8	2	22.2	9	100
Amatör	8	36.4	11	50.0	3	13.6	22	100
TOPLAM	17	33.3	25	49.0	9	17.7	51	100

Antrenörlerin liderlik tarzlarıyla, sahip oldukları lisans türleri arasında ilişki saptanmıştır. Bu doğrultuda amatör, B denklik ve B lisans türüne sahip antrenörlerin çoğunun orta düzey otokratik, A denklik ve teknik direktör lisans türüne sahip antrenörlerin durumsal, A lisansa sahip antrenörlerin de çoğunun çok otokratik liderlik tarzını benimsedikleri görülmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda antrenörlerin lisans türlerine göre, kademeleriyle benimsedikleri liderlik tarzları arasında bir doğru orantı olduğu söylenemez. Öyle ki; A denklik lisans türüne sahip antrenör durumsal liderlik tarzını benimserken, A lisans sahibi antrenörlerin çoğu (%54.5) çok otokratik liderlik tarzını benimsemektedir.

Sonuç olarak antrenör tecrübe kazanıp, lisans türüne göre kademesini yükselttikçe kendisine uygun olduğunu düşündüğü liderlik tarzını benimsemektedir.

Çizelge 9. Antrenörlükte Şampiyonluk Yaşamının Liderlik Tarzı ile Olan İlişkisi

Antrenörlükte Şampiyonluk Yaşadımı	Liderlik Tarzı						Toplam	
	Çok otokratik	%	Otokratik	%	Durumsal	%	Sayı	%
Evet	10	33.3	14	46.7	6	20.0	30	100.0
Hayır	7	33.3	11	52.4	3	14.3	21	100.0
Toplam	17	33.3	25	49.0	9	17.7	51	100.0

Antrenörlük yaşamlarında şampiyonluk yaşayan antrenörlerin çoğunluğunun orta düzeyde otokratik bir liderlik tarzını benimsediği görülmüştür. Bir kısım antrenör

çok otokratik liderlik tarzını benimserken, daha az sayıda olmak üzere bir kısım antrenör de durumsal liderlik tarzını benimsemiştir.

Mesleki yaşamlarında şampiyonluk yaşamayan antrenörlere bakıldığında bu oranlar benzerlik göstermektedir. Çoğunluğu yine orta düzeyde otokratik, bir kısmı çok otokratik ve yine daha az sayıda bir kısım antrenör de durumsal liderlik tarzını benimsemiştir.

Antrenörlerin mesleki yaşamlarında şampiyonluk yaşayıp yaşamadıkları ile, liderlik tarzları arasında ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Çizelge 10. Başarıyı Şampiyonluk ile Ölçme ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki

Başarıyı Şampiyonlukla Ölçermisiniz	Liderlik Tarzı						Toplam	
	Çok otokratik	%	Otokratik	%	Durumsal	%	Sayı	%
Evet	3	37.5	3	37.5	2	25.0	8	100.0
Hayır	14	32.6	22	51.1	7	16.3	43	100.0
Toplam	17	33.3	25	49.0	9	17.7	51	100.0

Antrenörlerin başarıyı şampiyonluk ile mi ölçersiniz sorusuna verdikleri yanıtlara göre; evet cevabı verenlerin çoğunluğunu orta düzeyde ve çok otokratik liderlik tarzını benimseyen antrenörlerin oluşturduğu görülmektedir.

Soruya hayır cevabı veren antrenörler ise çoğunlukla orta düzeyde otokratik liderlik tarzını benimseyen antrenörlerdedir. Bir kısmı çok otokratik liderlik tarzını benimseyen antrenörler oluştururken, daha az sayıda olmak üzere bir kısmı da durumsal liderlik tarzını benimsemiştir.

Antrenörlerin başarıyı şampiyonluk ile mi ölçersiniz sorusuna verdikleri yanıtlarla, liderlik tarzları arasında ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Çizelge 11. Antrenörlerin Medeni Durumu ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki

Antrenörlerin Medeni Durumu	Liderlik Tarzı						Toplam	
	Çok otokratik	%	Otokratik	%	Durumsal	%	Sayı	%
Evli	15	35.7	21	50.0	6	14.3	42	100.0
Bekar	2	25.0	4	50.0	2	25.0	8	100.0
Boşanmış	-	-	-	-	1	100.0	1	100.0
Toplam	17	33.3	25	49.0	9	17.7	51	100.0

Antrenörlerin medeni durumları ile liderlik tarzları arasında ilişki aranmamıştır. Çizelge 11'de de görüldüğü gibi çoğunluğu evli olduğundan gruplar arasındaki farklılığa bakılamamıştır. Ancak gerek evli (21) gerekse bekar (4) olan antrenörlerin yarısı otokratik liderlik tarzına sahiptir. Bu dağılıma bakılarak medeni durum ile liderlik tarzı arasında ilişki olmayacağı kanısına varılabilir.

5. TARTIŞMA

Her meslekte olduğu gibi antrenörlükte de aile yaşamı bireylerin meslek hayatını etkileyebilmektedir. Düzenli bir aile yaşamı antrenörün işiyle daha çok ilgilenebilmesine, sporcularına daha verimli olabilmesine olanak sağlar.

Eğitim durumu önemli olmakla birlikte, bireyin yaptığı işte başarılı olabilmesi için engel teşkil etmeyecektir. Antrenör, mesleğiyle ilgili yapılan seminer, konferans vb. etkinliklere katılarak ve kendi araştırmalarıyla kendini yenileyip geliştirebilir.

Antrenör sporcularıyla arasında köprü kurabilecek bir iletişim ortamı oluşturabilmelidir. Sporcunun penceresinden bakabilmeli, sporcuya ihtiyacı olduğu şekilde yaklaşmaya çalışmalıdır. Çünkü unutmamak gerekir ki her birey birbirinden farklıdır. Bu ortamı yaratabilen antrenör için sporcularıyla arasındaki yaş farkının ne olduğunun pek de önemi yoktur.

Antrenörlerin hiçbirinin yurt dışı kurslarına katılıp belge alma şansları olmamıştır. Antrenör, belgesini ne şekilde almış olursa olsun sahip olduğu donanımların üzerine yenilerini eklemelidir. Mesleğiyle ilgili Türkiye'deki ve dünyadaki gelişmeleri göz ardı etmemeli, yakından takip etmelidir.

Çalışmaya katılan antrenörlerin büyük bir çoğunluğunun bir futbol geçmişı vardır. Bu durum antrenörün sporcuyla saha içerisinde daha çok paylaşımda bulunabilmesi açısından bir avantaj olarak kabul edilebilir. Çalışmaya katılan futbol antrenörlerinden futbol geçmişı olanların, futbol oynama sürelerinin 10-14 yıl üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Antrenörlerin meslekteki çalışma süreleri deneyim kazanmaları açısından başarıda önemli ölçütler arasındadır. Günümüzde futbol takımlarına bakıldığında, daha çok deneyimli antrenörlerin görev yaptıklarını görmekteyiz. Bunun yanı sıra daha genç, dinamik ve başarıya aç olan antrenörler de başarılı olabilmektedir.

Teknolojinin de ilerlemesiyle artık edinmek istediğimiz bilgiye çok daha kolay ulaşılabilmekteyiz. Bireyler mesleğiyle ilgili gelişmeleri gerek internet, gerekse ilgili dergi kitap vs. ve düzenlenen seminer, söyleşiler aracılığıyla kolaylıkla takip edilebilmektedir. Dolayısıyla antrenör eğitim durumu ne olursa olsun mesleğiyle ilgili gelişmeleri ayak uydurabilmekte, bilgilerini yenileyebilmektedir.

Antrenörler, bir üst kademedeki lisans türüne başvurabilmek için T.F.F.'nin oluşturduğu yönetmelik doğrultusunda bir süre bulunduğu kademe görev yapmak durumundadır. Antrenör bu süreyi doldurduğunda bir üst kademe için, eğer istenen başka özellikler varsa ve bu özelliklere sahipse başvuru yapabilmektedir.

Antrenörler sezon başında, kulüp şartları doğrultusunda hedef ya da hedefler koyarlar. Bu hedefler en az iki kategoride şampiyonluk, alt yapıyı genişletmek, mümkün olduğunca çok sporcuyla şartları daha uygun olan kulüplere transfer edebilmek v.b. olabilmektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi demek başarı anlamına gelmektedir.

Başarıyı şampiyonluk ile ölçen antrenörler için tek başarı maç kazanmaktır. Bu tip antrenörler yalnızca kazanma odaklı olduklarından, takımın iyi futbol oynaması, sporcuların eğitimi ve topluma kazandırılması, sporcu sağlığı ve fair play ikinci plandadır. Bu tarz bir antrenör liderliğindeki takımda başarısızlık halinde yaşanabilecek kaos ortamı kaçınılmaz olacaktır.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

SONUÇ

Adana ilinde yapılan bu alan çalışması sonucunda amatör futbol takımlarında antrenörlük yapan deneklerin ortalama yaşı 45,39 (st.sapma=8,78) olarak bulunmuştur. Antrenörlerin %21,6'sı ilköğretim, %62,7'si lise, %5,9'u meslek yüksekokulu ve %9,8'i yüksek okul mezunudur. Antrenörlerin medeni durumlarına bakıldığında %82,3'ünün evli, %15,7'sinin bekar ve %2'sinin boşanmış olduğu görülmektedir. Antrenörlerin %3,9'u antrenörlük belgelerini Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'ndan ve %96,1'inin de federasyon kurslarından almıştır. Antrenörlerin %98'i antrenörlükten önce fiilen futbol oynamıştır. Antrenörlerin %70,6'sı sporculukta şampiyonluk yaşamıştır. Mesleki çalışma sürelerine bakıldığında ise %15,7'si 1-5 yıl, %37,3'ü 6-10 yıl, ve %9,8'i 21 yıl üzerinde çalışmışlardır. Çalışmaya katılan antrenörlerin sahip oldukları lisans türleri incelendiğinde %2'sinin teknik direktör, %21,6'sının A lisans, %2'sinin A denklik, %13,7'sinin B lisans, %17,6'sının B denklik ve %43,1'inin de amatör lisansa sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular ışığında antrenörlerin %33,3'ü çok otokratik, %49'u otokratik ve %17,6'sının da durumsal liderlik tarzına sahip oldukları belirlenmiştir.

Antrenörlerin liderlik tarzları çalıştırdıkları takımdaki sporcuların özelliklerine ve diğer dış etkenlere göre değişebilmektedir. Liderlik tarzlarını iyi veya kötü şeklinde ayırmak yanlıştır. Önemli olan antrenörlerin sahip oldukları liderlik tarzlarını bilmeleri ve sporcularının özelliklerine göre liderlik tarzlarında değişiklik yapabilmeleridir. Örneğin, kendine tam olarak güvenmeyen sporculara sahip olan bir antrenörün demokratik bir antrenörlük tarzını uygulaması yanlış olabileceği gibi, çok otokratik yani katı kurallar koyan bir tarz da yanlış olabilmektedir.

ÖNERİLER

Bu çalışma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Beden eğitimi ve spor yüksek okullarında lisans düzeyindeki derslerde liderlik konusundaki derslerin artması veya var olan derslerin kapsamının zenginleştirilmesi gerekmektedir.

- Türkiye futbol federasyonunun düzenlediği kurslarda ya da seminerlerde liderlik ve liderlik gelişimi hakkında derslere veya konulara yer verilmeli.
- Futbol antrenörleri belirli aralıklarla hizmet içi eğitime tabii tutulmalıdır.
- Futbol antrenörlerinin vizyon ve misyon edinmeleri sağlanmalı, başarılı sayılan antrenörlerin öncülüğünde kurslar, seminerler ve benzeri etkinlikler düzenlenmelidir.
- Antrenörlerin liderlik tarzları konusundaki araştırmalar yapılırken kişilik yapıları da göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bundan sonraki çalışmalarda antrenörlerin liderlik tarzları ile birlikte sporcular ile de çalışma yapılması ve ilişki aranması gerekmektedir. Sporcuların yaşı ve cinsiyeti göz önünde bulundurulmalıdır.
- Amatör takımlardaki futbol antrenörleri ile profesyonel takımlardaki antrenörlerin liderlik tarzları arasındaki farklılık ya da benzerliklere yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Diğer takım sporlarında antrenörlük yapan bireylerin liderlik tarzları ile, futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarını karşılaştırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

1. **İkizler C.** *Sporda Sosyal Bilimler*, İstanbul: Alfa Yayınevi, **2000**:50, 76.
2. **Şişman M.** *Öğretim Liderliği*. 1. Baskı, Ankara: Pegema Yayıncılık, **2002**: 1-11, 17, 18.
3. **Konter E.** *Bir Lider Olarak Antrenör*. 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, **1996**: 26-36.
4. **Başer E.** *Futbolda Psikoloji ve Başarı*. 2. Baskı, Ankara: Bağırğan Yayınevi, **1996**: 9,21.
5. **Çelik V.** *Eğitimsel Liderlik*. 2. Baskı, Ankara: Pegema Yayıncılık, **2000**: 1-20.
6. **Erçetin Ş.** *Lider Sarmalında Vizyon*. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, **2000**: 11-17, 31, 42-48.
7. **Doğan O.** *Spor Psikolojisi Ders Kitabı*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, **2004**: 109, 113.
8. **Wess R.** *Atilla'nın Liderlik Sırları*. İstanbul: İlgı Yayıncılık, **1999**: 8.
9. **Williams J M.** *Applied Sport Psychology*. 2nd Ed., California: Mayfield Publishing Co., **1993**: 98-120.
10. **Yukl G A.** *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Int. Edit., **1981**: 1-25.
11. **Erdoğan İ.** *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları, **1994**: 329-358.
12. **İkizler C.** *Sporda Başarının Psikolojisi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, **1994**: 86.
13. **Keçecioğlu T.** *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları, **1998**: 10, 26, 145-150.
14. **Stoner A, Wankel J C.** *Management New Jersey*. Prentice Hall Inc., **1986**: 48.
15. **Bowditch J L, Buono A F.** *A Primer on Organizational Behavior*. 2nd Ed., New York: John Wiley Sons, **1990**: 156-182.
16. **Koçel T.** *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, **1993**: 327-349.
17. **Hellriegel D, Slocum W J, Woodman R W.** *Organizational Behaviour*. 6th Ed., West Publishing Co., **1992**: 384.
18. **Newstrom J W.** *Organizational Behavior*. 4th Edition, New York: McGraw-Hill Book Co., **1989**: 474-511.
19. **Özkalp E, Kirel Ç.** *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Esbav Yayın, **1996**: 278-301.
20. **Robins S P.** *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Eskişehir: Etam Yayınları, **1994**: 130-191.
21. **Dereli T.** *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İktisat Fak. Yayınları, **1976**: 187-206.
22. **Luthans F.** *Organizational Behaviour*. 5th Ed., New York: Mc.Graw-Hill, **1989**: 47.
23. **Weiss D H.** *Başarılı Ekip Oluşturmak*. İstanbul: Rota Yayınları, **1993**: 53.

24. **Özkalp E.** *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları, **1982**: 212-238.
25. **Hodgetts R M.** *Yönetim*. İstanbul: Der Yayınları, **1997**: 317-341.
26. **Sezer B U.** *Yönetimsel Liderlik ve Halkla İlişkilere Etkisi*. Ankara: Amme İdaresi Ens. Yayınları, **1985**: 89.
27. **Certo S, Appelbaum S H, Devine I.** *Principles of Modern Management*. 3rd Ed., Boston: Allyn and Bacon, **1994**: 360-367.
28. **Massie J L.** *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Bayteş Yayıncılık, **1983**: 138.
29. **Eren E.** *Yönetim Psikolojisi*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, **1993**: 302.
30. **Özalp İ, Eren G, Öcal H.** Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik. A.Ü. İ.İ.B.F. Der, **1992**: 161-205.
31. **Karaküçük S.** *Rekreasyon, Boş Zamanları Değerlendirme*. 2. Baskı, Ankara, **1997**: 252-255, 264.
32. **Krech D, Crutcnfield D, Ballanchey A L.** *Cemiyet İçinde Fert*. 2. Baskı, İstanbul: MEB Yayınları, **1983**: 249.
33. **Alptekin M.** *Kültür ve Liderlik*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Offset Grubu, **1968**: 42.
34. **Cook D L.** *Leadership Using Creative Tension*. Joperd, **1986**: 76.
35. **Freedman J L, David O S, Carlsmith J M.** *Sosyal Psikoloji*. Ankara: İmge Kitapevi, **1987**: 477.
36. **Diñer Ö.** *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 3. Baskı, İstanbul, **1994**: 271-275.
37. **Diñer Ö, Fidan Y.** *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, **1996**: 329-349.
38. **Akal Z.** *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları, **1992**: 473.
39. **Stewart G.** *Successful Sales Management*. Glasgow: Pitman Publishing, **1993**: 123.
40. **Thomas P, Waterman R H.** *Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayışı*. İstanbul: Altın Kitaplar, **1987**: 41.
41. **Chung K H, Megginson L C.** *Organizational Behavior, Developing Managerial Skills*. New York: Harper and Row Pub., **1981**: 82.
42. **Hamner C, Organ D.** *Organizational Behavior an Applied Psychological Approach*. Business Publications Inc., **1978**: 47.
43. **Kotter J P.** *Liderlik. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. İstanbul: Mess Yayın, **1999**: 45-54.
44. **Başaran İ.** *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Beta Yayınları, **1990**: 67.
45. **Koçel T.** *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları, **1995**: 128.
46. **Baltaş A.** *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 1. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, **2000**: 52.

47. **Durcker P.** *Yeni Gerçekler*. Ankara: İlgı Yayınevi, **1996**: 232.
48. **Sabuncuoğlu Z, Tokol T.** *İşletme I-II*. Bursa, **1991**: 118, 173-174.
49. **Ahola S E, Hatfield B.** *Psychology of Sports*. Iowa: Brown Publisher, **1986**: 226-283.
50. **Koruç Z.** *Voleybolda Antrenör Özellikleri ve Antrenör Kişiliği*. Voleybol Dergisi, Hacettepe Üni. Spor Bil. Ve Tek. Yüksekokulu, **1995**: 3-8.
51. **Koç Ş.** *Spor Psikolojisine Giriş*. İzmir: Saray Kitapevleri, **1994**: 149-165.
52. **Cox R H.** *Sport Psychology*. 2nd Ed., Iowa: Brown Publisher, **1990**: 335-393.
53. **Davis K A.** *Sport Management*. Iowa: Brown Benchmark Publishers, **1994**: 126-128.
54. **Leith L.M.** *Coaches Guide to Sport Administration*. Illinois: Leisure Press, **1990**: 49-59.
55. **Martens R.** *Coaches Guide to Sport Psychology*. Illinois: Human Kinetics Publishers, **1987**: 33-47.
56. **Kremer J, Scully D.** *Psychology in Sport*. Bristol: Taylor Francis Publishers, **1994**: 15-142.
57. **Arıkan T, Gökteke E.** *Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli*. 1. Baskı, Literatür Yayıncılık, **2003**:7.
58. **Martens R.** *Başarılı Antrenörlük*. İstanbul: Beyaz Yayınları, **1998**: 11-14.
59. **Tiryaki Ş.** *Spor Psikolojisi*. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi, **2000**: 140.
60. **Anshel M.H.** *Sport Psychology*. 2nd Ed., Arizona: Gorsuch Scarisbrick Publishers, **1994**: 279-306.
61. **Eren E.** *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İ.Ü. Yayınları, **1991**: 357, 397.
62. **Konter E.** *Spor Psikolojisi ve Futbol*. İzmir: Saray Tıp Kitabevleri, **1996**: 61.
63. **İnal A N.** *Futbolda Eğitim ve Öğretim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, **1998**: 20.
64. **Fişek K.** *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayınevi, **1998**: 33.
65. **Urartu Ü.** *Futbol:Teknik, Taktik, Kondisyon*. İstanbul: İnkılap Kitabevi, **1994**: 5, 6, 10-15
66. **Başer E.** *Uygulamalı Spor Psikolojisi*. Bilimsel Spor Yayınları, **1986**: 88, 92, 93.

EK 1: Veri Toplama Aracı

**ADANA İLİ FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN LİDERLİK TARZLARINI
BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI**

BÖLÜM I

1. Yaşınız
2. Medeni Durumunuz(Evli, Bekar, Dul, Boşanmış)
3. Eğitim Durumunuz
 - () İlköğretim
 - () Lise
 - () Meslek Yüksek Okulu
 - () Yüksekokul
 - () Lisansüstü
4. Antrenörlük Belgesini Aldığınız Yer
 - a. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
 - b. Federasyon Kursu
 - c. Yurtdışında Kurs
5. Antrenörlük Lisansınızın Türü
6. Meslekte Çalışma Süreniz
7. Antrenörlüğe başlamadan önce fiilen futbol oynadınız mı?
 - a. Evet Kaç senea. Amatör b. Profesyonel
 - b. Hayır
8. Sporculuğunuz süresinde hiç şampiyonluk yaşadınız mı?
 - a. Evet Kaç defa?
 - b. Hayır
9. Antrenörlüğünüz sürenizde şampiyonluk yaşadınız mı?
 - a. Evet Kaç defa?
 - b. Hayır
10. Başarıyı sadece şampiyonlukla mı ölçersiniz?
 - a. Evet
 - b. Hayır ise diğer kriterleriniz nelerdir?
11. Sizce takım kaptanı seçerken nelere dikkat edilmelidir?
.....
12. En çok karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
.....

13. Adana ilinde futbolun kalkınması için sizce neler yapılması gerekir?

.....

BÖLÜM II

Bu bölümde 20 adet soru bulunmaktadır. Bu soruları lütfen üzerindeki ölçeği dikkate alarak cevaplayınız.

1= KESİNLİKLE KATILYORUM	2= KATILYORUM	3= FİKRİMYOK	4= KATILMIYORUM	5= KESİNLİKLE KATILMIYORUM
KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM

1. Sporcularıma bir şey yapmalarını söylediğimde hiç soru sorulmaksızın onun yapılmasını beklerim. Ne yapıldığından sporcularım değil ben sorumluyumdur.

1 2 3 4 5

2. Antrenörün aşırı kontrolü yarardan çok zarar getirir. Sporculara öz kontrolü uygulama olanağı verildiğinde onlar en iyi şekilde iş görürler.

1 2 3 4 5

3. Disiplinin organizasyonda önemli olmasına karşın etkin antrenör, içinde bulunulan durumdan ve sporcuların bilgisinden yararlanarak disiplin işlemlerinin kullanımını ölçülü hale getirmelidir.

1 2 3 4 5

4. Antrenör, sporcuların görevlerini en optimal şekilde alt bölümlere ayırmak için elinden geleni yapmalıdır.

1 2 3 4 5

5. Eğer liderlik özelliği taşıyan bir oyuncu antrenöre yardımcı olabilirse takımda demokratik süreç işleyebilir.

1 2 3 4 5

6. Bir antrenör olarak takımın bütün eylemlerinden sorumluyum. Müsabakalarımız kulübümüzün lehinde sonuçlandığında buna uygun olarak ödüllendirilmeliyim.

1 2 3 4 5

7. Birçok sporcu müsabakada başarılı olabilmek için antrenörleri tarafından asgari düzeyde yönlendirmeyi uygun bulmazlar.

1 2 3 4 5

8. Sporcular titiz bir antrenörün kontrolüne gerek duyarlar.

1 2 3 4 5

9. Antrenör kendi yetkilerini takım kaptanı ve şube sorumlusu ile paylaşabilir. Böylece her zaman iki veya daha fazla lider bulunabilir.

1 2 3 4 5

10. Antrenör sporcuları sevk ve idare etme yetkisini kulüple yaptığı anlaşmadan alır.

1 2 3 4 5

11. Antrenörün takım içinde disiplini sağlayabilmesi için ortaya çıkan disiplin fonksiyonu ile ilgili tüm sorunları demokratik yollarla çözmeye çalışması gerekmektedir.

1 2 3 4 5

12. Takım içinde iş bölümünün sebep olduğu organizasyon işleyiş problemleri çok az öneme sahiptir. Birçok durumda sporcular kendi görevlerinin içeriğini belirleyerek en iyi yaparlar.

1 2 3 4 5

13. Sporcular arasında seçilen lider, takımın aktivitelerini koordine etmek ve organizasyonda yer alan takımı temsil etmek için seçilen grup üyesi olmalıdır.

1 2 3 4 5

14. Antrenör, sporcular üzerinde biraz kontrol uygulamaya gereksinim duyar.

1 2 3 4 5

15. Takımda sadece bir tane tanınmış lider olmalıdır.

1 2 3 4 5

16. İyi bir antrenör titiz bir şekilde özel disiplin sistemi kurmalı ve uygulamalıdır.

1 2 3 4 5

17. Disiplin kuralları esnek olmalı ve bunlar belirli her durum için antrenörün verdiği özel kararlara olanak sağlamalıdır.

1 2 3 4 5

18. Temel olarak insanlar başka hiç kimseden değil yalnız kendilerinden sorumludur. Bu nedenle iyi bir antrenör, yardımcılarını ve sporcularını suçlayamaz veya yok sayamaz.

1 2 3 4 5

19. Bir antrenörün görevi, hedefe ulaşabilmek için sorumluluğu altındaki kişilerle ilişki kurmak, onlarla başarının yollarını tartışmak ve müsabakada başarılı bir sonuca ulaşma amacına yardımcı olmaktır.

1 2 3 4 5

20. Antrenör sporcularına karşı sorumludur.

1 2 3 4 5

ÇALIŞMAMIZA VAKİT AYIRDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 2: Liderlik Tarzı Maddelerinin Dağılımı

Madde	Ortalama	Standart Sapma
1. Sporcularıma bir şey yapmalarını söylediğimde hiç soru sorulmaksızın onun yapılmasını beklerim. Ne yapıldığından sporcularım değil ben sorumluyumdur.	2,37	1,371
2. Antrenörün aşırı kontrolü yarardan çok zarar getirir. Sporculara öz kontrolü uygulama olanağı verildiğinde onlar en iyi şekilde iş görürler.	2,08	1,055
3. Disiplinin organizasyonda önemli olmasına karşın etkin antrenör, içinde bulunulan durumdan ve sporcuların bilgisinden yararlanarak disiplin işlemlerinin kullanımını ölçülü hale getirmelidir.	2,02	0,927
4. Antrenör, sporcuların görevlerini en optimal şekilde alt bölümlere ayırmak için elinden geleni yapmalıdır.	2,06	0,904
5. Eğer liderlik özelliği taşıyan bir oyuncu antrenöre yardımcı olabilirse takımda demokratik süreç işleyebilir.	1,92	0,821
6. Bir antrenör olarak takımın bütün eylemlerinden sorumluyum. Müsabakalarımız kulübümüzün lehinde sonuçlandığında buna uygun olarak ödüllendirilmeliyim.	2,53	1,286
7. Birçok sporcu müsabakada başarılı olabilmek için antrenörleri tarafından asgari düzeyde yönlendirmeyi uygun bulmazlar.	2,78	1,390
8. Sporcular titiz bir antrenörün kontrolüne gerek duyarlar.	2,14	1,296
9. Antrenör kendi yetkilerini takım kaptanı ve şube sorumlusu ile paylaşabilir. Böylece her zaman iki veya daha fazla lider bulunabilir.	3,18	1,479
10. Antrenör sporcuları sevk ve idare etme yetkisini kulüple yaptığı anlaşmadan alır.	2,27	1,201
11. Antrenörün takım içinde disiplini sağlayabilmesi için ortaya çıkan disiplin fonksiyonu ile ilgili tüm sorunları demokratik yollarla çözmeye çalışması gerekmektedir.	1,98	1,208
12. Takım içinde iş bölümünün sebep olduğu organizasyon işleyiş problemleri çok az öneme sahiptir. Birçok durumda sporcular kendi görevlerinin içeriğini belirleyerek en iyi yaparlar.	2,80	1,233
13. Sporcular arasında seçilen lider, takımın aktivitelerini koordine etmek ve organizasyonda yer alan takımı temsil etmek için seçilen grup üyesi olmalıdır.	2,14	0,980
14. Antrenör, sporcular üzerinde biraz kontrol uygulamaya gereksinim duyar.	1,51	0,857
15. Takımda sadece bir tane tanınmış lider olmalıdır.	2,24	1,335
16. İyi bir antrenör titiz bir şekilde özel disiplin sistemi kurmalı ve uygulamalıdır.	1,45	0,702
17. Disiplin kuralları esnek olmalı ve bunlar belirli her durum için antrenörün verdiği özel kararlara olanak sağlanmalıdır.	1,69	0,678
18. Temel olarak insanlar başka hiç kimseden değil yalnız kendilerinden sorumludur. Bu nedenle iyi bir antrenör, yardımcılarını ve sporcularını suçlayamaz veya yok sayamaz.	2,02	1,208
19. Bir antrenörün görevi, hedefe ulaşabilmek için sorumluluğu altındaki kişilerle ilişki kurmak, onlarla başarının yollarını tartışmak ve müsabakada başarılı bir sonuca ulaşma amacına yardımcı olmaktır.	1,29	0,460
20. Antrenör sporcularına karşı sorumludur.	1,33	0,516

ÖZGEÇMİŞ

Senem ÇEYİZ 01.01.1981 tarihinde Mersin’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Mersin’de tamamladı. Orta öğreniminin son yılında Mersin Camspor Bayan Futbol Takımında 11 yıl süren aktif spor yaşamının ilk adımını attı. 1999 yılında Türkiye Bayanlar Ümit Milli Takım kadrosunda yer aldı. Aynı yıl Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Antrenörlük Eğitimi Bölümü’nü kazandı. 2003 yılında mezun oldu. 2004 yılında Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı’nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Yüksek lisans öğrenimi ile birlikte Çukurova Üniversitesi Spor Kulübü’nde halen devam etmekte olduğu futbol antrenörlüğü çalışmalarına başladı.