

**HENTBOL ANTRENÖRLERİNİN
İLETİŞİM BECERİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ
(HENTBOL SÜPER LİG ÖRNEĞİ)**

**ŞENAY KABADAYI
(Doktora Tezi)
Eskişehir-2010**

HENTBOL ANTRENÖRLERİNİN
İLETİŞİM BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
(HENTBOL SÜPER LİG ÖRNEĞİ)

ŞENAY KABADAYI

DOKTORA TEZİ
İletişim Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Dursun GÖKDAĞ

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran 2010

DOKTORA TEZ ÖZÜ

HENTBOL ANTRENÖRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (HENTBOL SÜPER LİG ÖRNEĞİ)

Şenay KABADAYI

İletişim Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs-2010

Danışman: Prof. Dr. Dursun GÖKDAĞ

Bu çalışmanın amacı, hentbol antrenörlerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye Hentbol Süper Ligi, 2008-2009 sezonunda yer alan bayan ve erkek takımlarının antrenörleri, yöneticileri ve sporcuları üzerine uygulanan Likert tipi bir ölçekle veriler elde edilmiştir. Verilerin çözümlemelerinde aritmetik ortalama, frekans ve yüzde değerlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada antrenörlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, antrenörlük kademesi, antrenörlük yapma süreleri, süper ligdeki antrenörlük süreleri, ücret, sporculuk yaşantılarının olup, olmamalarını kapsayan demografik özellikler belirlenmiştir.

Araştırmada iletişim becerileri sözel, sözsüz, dinleme, geribildirimde bulunma ve başkalarıyla iletişim becerileri olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Antrenörlerin iletişim becerilerini değerlendirilmesinin alt boyutlarında en düşük ortalama değer geri bildirimde bulunma becerileri ($X=3,25$), en yüksek ortalama değer başkalarıyla iletişim becerilerinde ($X=3,97$) görülmüştür.

Antrenörlerin iletişim becerilerin tüm boyutlar açısından genel bir değerlendirmesi yapıldığında, en yüksek ortalama değer başkalarıyla iletişim becerilerinde ($X=3,97$), en

düşük ortalama değerin ($X=3,25$) ise geribildirimde bulunma becerilerinde olduğu görülmüştür. Antrenörlerin toplam iletişim becerileri ortalama puanı ise $X=3,50$ 'dir.

Antrenörler ile sporcular arasında antrenörlerin iletişim becerilerini değerlendirmede beş alt boyutta da farklılık gözlenmiştir. Antrenörler sporculara göre kendilerini tüm boyutlarda sporcularının inandıklarından daha olumlu değerlendirmişlerdir. Burada en büyük farklılık, alt boyutlardaki en düşük ortalama puan ($X=2,99$) ile dinleme becerilerinde sporcuların antrenörlerini değerlendirmelerinde görülmüştür. Her üç grup için genel değerlendirmelere bakıldığında ise en düşük ortalama değerlerin sözel iletişim ve geribildirimde bulunma becerileriyle ilgili değerlendirmelerde daha düşük olduğu görülmüştür.

Bu araştırma kapsamındaki antrenörlerin iletişim becerileri değerlendirmelerinin sporculara göre vasat, antrenör ve yöneticilerin değerlendirmelerine göre ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara göre antrenörlerin sporcularını dinleme ve sorunlarıyla ilgilenme konusunda daha duyarlı davranmaları ve kendilerini bu konuda geliştirmeleri gerekliliği söylenebilir. Öncelikle geribildirimde bulunma ve dinleme becerilerinin daha sonrada sözel iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Elde edilen bulgular literatür ışığında yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: İletişim becerileri, hentbol, antrenör.

ABSTRACT

COMMUNICATION SKILLS OF HANDBALL COACHES (A SAMPLE OF HANDBALL SUPER LEAGUE)

Şenay KABADAYI

Department of Communication

Graduate School of Social Sciences, May, 2010

Advisor: Prof. Dr. Dursun GÖKDAĞ

The purpose of this study was to assess communication skills of handball coaches. Toward this purpose, a Likert scale was administered to a sample Men and Women team coaches their managers and their players in the Turkey Handball Super League, 2008-2009. Measures of central tendency, including the mean, frequency and percentiles were used in assessing of data.

Demographic profile such as, age, gender, education level, duration of coaching, period of coaching career, period of coaching career in super league, income, coach's sports background were also determined.

Feedback skills showed lowest points ($X=3,25$), communicating with others showed highest points ($X=3,97$) in assessment of coaches' communication skills subscale.

Communicating with others showed the highest points ($X=3,97$) and feedback skills showed the lowest points ($X=3,25$) in whole assessment of coaches' communication skills scale. The mean of coaches' communication skills was $X=3,50$.

There were a difference in five subscales in the assessment of coaches' communication skills between coaches and players. Coaches showed more positive attitudes towards their skills than players' points towards their coaches' communication skills. Results in three groups showed that verbal communication and feedback skills assessment were the lowest points.

According to research results, coaches' communication skills are ordinary based on players assessment whereas coaches and managers assessed coaches' communication skills as effective, however open for improvement. It can be suggested that coaches should be more sensitive and improve their skills in listening and dealing with players' problems. It can be said that firstly coaches need to improve their skills in providing feedback and listening the players and secondly, they need to improve their verbal communication skills.

Research results are interpreted according to the literature and recommendations are provided.

Key words: Communication skills, handball, trainer.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Şenay KABADAYI'nın "Hentbol Antrenörlerinin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi" başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İletişim Anabilim dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :	Prof. Dr. Dursun GÖKDAĞ	
Üye :	Prof. Dr. Coşkun BAYRAK	
Üye :	Prof. Dr. Deniz TAŞCI	
Üye :	Prof. Dr. Yavuz TAŞKIRAN	
Üye :	Yrd. Doç. Dr. Hakan KATIRCI	

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma, 20 yıllık bir hentbol oyuncusu olarak içerisinde bulunduğum spor ortamında gözlemlediğim iletişim sorunları ve bu sorunların bende yarattığı etkinin sonucunda ortaya çıkmıştır. İletişim becerisi olgusunun, spor içerisinde ele alınabileceği fikri beni heyecanlandırmış ve böyle bir tezin oluşması için temel hazırlamıştır. Bu tez çalışması şüphesiz katkı sağlayan pek çok değerli bilim insanının, dostların ve arkadaşların desteği ile elde edilmiştir. Tezin ortaya konmasında ve hazırlanmasında görüş, öneri ve yayın desteğini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Dursun Gökdağ'a; tez izleme jürilerinde bana bilgi ve tecrübeleri ile yol gösteren Prof. Dr. Coşkun Bayrak ve Prof. Dr. Deniz Taşcı'ya; özellikle tezin yöntem bölümünde bana destek olan ve yol gösteren lise sınıf arkadaşım Yrd. Doç Dr. Adnan Boyacı'ya, tezin düzeltmelerinde defalarca okuyarak zaman ayıran Yrd. Doç Dr. Mehmet Kale'ye, anketlerin uygulamasında yardımcı olan hentbol süper liginde yer alan tüm antrenör, yönetici ve sporculara, ayrıca bu tezin ortaya çıkmasına katkı sağlayan aileme, arkadaş ve dostlarıma teşekkür ederim.

Şenay KABADAYI
Eskişehir, 2010

ÖZGEÇMİŞ

Şenay KABADAYI

İletişim Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Y. Lisans	1998	Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisans	1994	Anadolu üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi
Lise	1988	Eskişehir Atatürk Lisesi

İş

1994	Okutman	Anadolu Üniversitesi
------	---------	----------------------

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı	: Eskişehir 06.07.1972	Cinsiyet: Bayan
Yabancı Dil	: İngilizce	

İÇİNDEKİLER

ÖZ	
ABSTRACT	
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	
ÖNSÖZ	
ÖZGEÇMİŞ	
ŞEKİLLER LİSTESİ	
TABLolar LİSTESİ	
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	5
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5.Tanımlar	6
2. LİTERATÜR TARAMASI	7
2.1. Sporun Tanımı ve Tarihçesi	7
2.1.1. İlk Çağlarda Spor ve Sporcu Eğitimi	8
2.2. Sporun Kitleleşmesi	10
2.3. Sporun Bireysel ve Toplumsal İşlevleri	11
2.4. Sporun Küreselleşmesi ve Metalaşması	13
2.5. Bireysel ve Takım Sporları	14
2.5.1. Takım Sporlarının Gelişimi ve Önemi	14
2.5.2. Takım Sportu Olarak Hentbol	15
2.6. Takım Sportlarında Antrenörlük	17
2.6.1. Antrenör Tipleri	20
2.6.2. Antrenör Stilleri	23
2.6.2.1. Zorlayıcı Antrenör	23
2.6.2.2. Düşünceli-İkna Edici Antrenör	24
2.6.2.3. Arkadaşca-Yardımcı Antrenör	24
2.6.2.4. Koç (Coaching) Tarzı Antrenör	24

2.6.3. Antrenörlükte İletişim Modelleri	27
2.6.3.1. Çember Modeli	27
2.6.3.2. Şebeke Modeli	28
2.6.3.3. Ara Modeller	29
2.6.3.4. Tekerlek Modeli	31
2.6.4. Antrenörün Sahip Olması Gereken Yeterlikler	33
2.6.5. Türkiye’de Antrenörlerin İletişim Eğitimleri	36
2.7. İletişim	37
2.7.1. Bireylerarası İletişim	39
2.7.2. İletişim Becerileri	40
2.7.2.1. Sözel İletişim Becerileri	42
2.7.2.2. Sözsüz İletişim Becerileri	45
2.7.2.3. Dinleme Becerileri	47
2.7.2.4. Geribildirim Verme Becerileri	50
2.7.2.5. Başkalarıyla İletişim Becerileri	52
3. YÖNTEM	55
3.1. Araştırma Modeli	55
3.2. Çalışma Evreni	55
3.3. Veriler ve Veri Toplama Aracı	56
3.4. Veri Toplama Aracının Güvenirlik Çalışması	58
3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması	58
3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	59
4. BULGULAR VE YORUM	62
4.1. Antrenörlerin Demografik Özellikleri	62
4.2. Antrenörlerin İletişim Beceri Düzeyleri	65
4.2.1. Antrenörlerin Sözel İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi	66
4.2.2. Antrenörlerin Sözsüz İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi	71
4.2.3. Antrenörlerin Dinleme Becerilerinin Değerlendirilmesi	75
4.2.4. Antrenörlerin Geribildirim Verme Becerilerinin Değerlendirilmesi ...	79
4.1.5. Antrenörlerin Başkalarıyla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ..	82

5. ÖZET, SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	87
5.1. Özet	88
5.2. Tartışma ve Sonuç	88
5.2.1. Antrenörlerin Demografik Özellikleri	89
5.2.2. İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi	91
5.2.2.1. Sözel İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi	91
5.2.2.2. Sözsüz İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi	93
5.2.2.3. Dinleme Becerilerinin Değerlendirilmesi	94
5.2.2.4. Geribildirimde Bulunma Becerilerinin Değerlendirilmesi	94
5.2.2.5. Başkalarıyla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi	96
5.3. Öneriler	97
5.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	98
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	99
 EKLER	 100
 KAYNAKÇA	 116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Çember Modeli	28
Şekil 2. Şebeke Modeli	29
Şekil 3. Zincir Modeli	30
Şekil 4. “Y” Modeli	31
Şekil 5. Tekerlek Modeli	32

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. 2008-2009 Hentbol Sezonunda Türkiye Hentbol Süper Liginde Yer Alan Spor Kulüpleri	56
Tablo 2. Dağıtılan ve Geri Dönen Anket Formlarının Cinsiyete ve Yanıtlayıcılara Göre Dağılımı	59
Tablo 3. Antrenörlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	62
Tablo 4. Antrenörlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	63
Tablo 5. Antrenörlerin Antrenörlük Kademelerine Göre Dağılımları	62
Tablo 6. Antrenörlerin Meslekteki Kıdemleri ile Süper Ligdeki Antrenörlük Kıdemlerine Göre Dağılımı	64
Tablo 7. Antrenörlerin Aldıkları Ücretlere Göre Dağılımı	65
Tablo 8. Antrenörlerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Betimsel Veriler	66
Tablo 9. Antrenörlerin Sözel İletişim Becerilerinin Değerlendirilme İlişkin Betimsel Veriler	66
Tablo 10. Antrenörlerin Sözel İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi	67
Tablo 11. Antrenörlerin Kendilerini En Başarılı Buldukları (“çok sık” yada “her zaman” yaptıkları) 5 Sözel İletişim Becerisinde Sporcu ve Yöneticiler Tarafından Nasıl Değerlendirildiği	70
Tablo 12. Antrenörlerin Sözsüz İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Betimsel Veriler	71
Tablo 13. Antrenörlerin Sözsüz İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi	72
Tablo 14. Antrenörlerin Kendilerini En Başarılı Buldukları (“çok sık” yada “her zaman” yaptıkları) 5 Sözsüz İletişim Becerisinde Sporcu ve Yöneticiler Tarafından Nasıl Değerlendirildiği	74
Tablo 15. Antrenörlerin Dinleme Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Betimsel Veriler	75
Tablo 16. Antrenörlerin Dinleme Becerilerinin Değerlendirilmesi	76
Tablo 17. Antrenörlerin Kendilerini En Başarılı Buldukları (“çok sık” yada “her zaman” yaptıkları) 5 Dinleme Becerisinde Sporcu ve Yöneticiler Tarafından Nasıl	

Değerlendirildiği	78
Tablo 18. Antrenörlerin Geribildirimde Bulunma Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Betimsel Veriler	79
Tablo 19. Antrenörlerin Geribildirimde Bulunma Becerilerinin Değerlendirilmesi	80
Tablo 20. Antrenörlerin Kendilerini En Başarılı Buldukları (“çok sık” yada “her zaman” yaptıkları) 5 Geribildirimde Bulunma Becerisinde Sporcu ve Yöneticiler Tarafından Nasıl Değerlendirildiği	81
Tablo 21. Antrenörlerin Başkalarıyla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Betimsel Veriler	83
Tablo 22. Antrenörlerin Başkalarıyla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi	84
Tablo 23. Antrenörlerin Kendilerini En Başarılı Buldukları (“çok sık” yada “her zaman” yaptıkları) 5 Başkalarıyla İletişim Becerisinde Sporcu ve Yöneticiler Tarafından Nasıl Değerlendirildiği	86

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın kuramsal bağlamı, problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada geçen kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem

Toplum halinde yaşayan insanlar arasındaki iletişim olgusunun çağlar boyunca değişik aşamalardan geçtiği bilinmektedir (Zıllıoğlu, 2003, s.73). İnsanlığın tarımdan uzaklaşıp daha çok sanayiye ağırlık veren bir toplum olmasıyla insanlar sanayileşme, endüstri, ticaret, eğitim, sanat, spor ve bilimle uğraşma olanağı bulmuşlardır. Bu uğraş alanlarındaki ilerlemeler, iletişim olanaklarını geliştirmiş, iletişim araç ve gereçlerindeki gelişmeler bilim, eğitim, ticaret, sanat ve spor alanlarında etki sınırlarını büyütmiştir (Cüceloğlu, 2000, s.34).

Rupert Murdoch (1998); güç ve etkinlik alanı olarak sporun; sinema dahil, eğlence endüstrisinde yer alan türlerin hepsini geride bıraktığını söylemektedir (Akt:Boyle ve Haynes, 2000, s.172). Spor, toplumsal yaşamın olmazsa olmaz bir ögesi olarak karşımıza çıkmakta ve 21. yüzyılın en büyük tutkularından biri olarak değerlendirilmektedir. Toplumun gündelik yaşamında doğrudan yer alan spor etkinlikleri her yaş ve cinsiyete seslenebilecek bir nitelik taşımaktadır (Gerek, 2001, s.4). İnsanların iş dışında en çok sportif yarışma ve oyunlarla ilgilendiği söylenebilir.

Bireysel ve toplumsal yaşamı bu denli ilgilendiren sporun kökeni, insanoğlunun tarih sahnesine çıktığı dönemlerde; temel ihtiyaçlarını gidermek ve yaşamını sürdürmek için doğayla ya da birbirleriyle yaptığı mücadele biçimlerine dayanmaktadır (Toker, 2007). Hayvanların evcilleştirilmesi, tarımsal üretime geçiş ve toplumsal örgütlenmenin ortaya çıkmasıyla çoğalan artı değer ve sağlanan serbest zaman; ilk insanın yaşamını sürdürmek için yaptığı hareketleri farklı bir boyuta taşımıştır. O zamanın kaldırma, koşma, zıplama, atlama, fırlatma ve boğuşmaları; serbest zamanları değerlendirmek ve eğlenmek amacıyla oynanan oyunlara dönüşmüş ve giderek kimi kurallara bağlanmıştır (Huzinga, 1995, s.105).

İnsanların belirli kuralları olan oyunlar oynamaya başlamasıyla bir yanda oyuncular topluluğu; öte yanda bir izleyici grubu ortaya çıkmıştır (Huizinga, 1995, s.108). Tarih öncesi dönemlerde; devletler spor eğitimini okullara taşımış ve çeşitli sporların öğretimi, okul programlarının önemli bir parçası olmuştur. İnsana fiziksel güç, sağlık, dayanıklılık, cesaret, iç denetim vb. üstünlükler kazandıran spor; tarihin farklı dönemlerinde ve farklı yönetimlerce halkı oyalamak için bilerek ve bilinçli olarak kullanılmıştır. Bu kullanım biçimi, sporun yönetim tarafından desteklenmesini, teşvik edilmesini sağlayarak popülaritesini artırmıştır.

Spora gösterilen ilgi; geçmişten günümüze artarak devam etmektedir. İzleyenler, taraftarı olduğu takımın mutlaka kazanmasını isterken; izlediği karşılaşmalarda heyecan duymak, zevk almak ve estetik doyuma ulaşmak istemektedir (Katırcı ve Argan, 2004, s.68). Taraftarın giderek yükselen beklentileri; sporu farklı bilim alanlarının çalışma konusu yaparken, spor kulüplerini de bilimsel organizasyonlara dönüştürmüştür. Bu bağlamda sporcuların performanslarını artırmak ve üst düzeyde tutmak için; sporcuları eğitecek insanların bilgi, tutum ve becerilerine kadar her ayrıntı bilimsel inceleme konusu yapılmaktadır.

Spor, kendine özgü bir sektör yaratmıştır. Kendine özgü meslek, kurum ve kuruluşları, turizmi, yatırım, hizmet ve üretimleri; ilgili medyası, organizasyonları vardır. Dahası sporla ilgili her bir iş, ulusal olmanın yanı sıra uluslararası özellik kazanmıştır (Katırcı ve Argan, 2004, s.68).

Özellikle takım sporlarının birey ve toplum düzeyinde sağladığı mutluluk ve heyecan; bu sporları insanlar nezdinde ayrıcalıklı bir konuma yükseltmiştir (Açıkada ve Ergen, 1990, s.20). Futbol, basketbol, hentbol, voleybol gibi birden fazla sporcunun katılımıyla oynanan takım sporlarının temel niteliği de; paylaşım, yardımlaşma, sorumluluk, iş bölümü ve iletişimin ön planda olmasıdır (Yıldız, 2004, s.33). Bu çalışmanın konusu olan hentbol sporu dinamik ve heyecan verici bir spordur. Hız, güç, dayanıklılık ve hepsinin ötesinde ekip çalışması gerektiren hentbol; bugün dünyanın yaklaşık 150 ülkesinde 15 milyonun üzerinde insan tarafından oynanan bir spor dalıdır. Lisanslı sporcu sayısı ise 8 milyon civarındadır (<http://www.eurohandball.com>, Erişim tarihi: 28.08.2009).

Amaçlarından biri kazanmak olan takım sporlarında, sonuçta başarı ya da başarısızlığı getiren sahadaki sporcular da olsa; onları yarışmaya hazırlayan, taktik veren ve motive eden kişi antrenördür. Bu meslek mensupları karar alma, disiplin, özgürlük ve demokrasi anlayışı kadar antrenörlük stilleri bakımlardan da farklılıklar göstermektedirler (Konter, 1996; Straub, 1980).

Dean Smith (University of North Carolina-Basketbol Antrenörü) bir seminer konuşmasında: "Başarılı antrenörlerin ortak noktaları vardır, çok iyi birer öğretmendirler. Oyuncularını ve yardımcı antrenörlerini motive etmekte, öğretmekte, yönlendirmekte ve onların arasındaki bağları güçlendirmekte birer ustadırlar. Smith'e göre (2008, s.27), "iyi öğretmenler iyi birer antrenör olarak görülmektedirler". Bu durumda eğitici olarak iyi bir antrenörün sahip olması gereken özellikler öğretmenlerin sahip olması gereken özelliklerle örtüşmektedir. Bu özellikler genel olarak dört başlık altında toplanmaktadır. Bunlar alan bilgisi, genel kültür, öğretme becerileri ve kişilik özellikleridir (Özden, 2003, s. 207). Yukarıdaki yeterliklerin bir kısmı (öğretme becerileri ve kişilik özellikleri) bütünüyle iletişimle ilgilidir. Alan bilgisi ve genel kültür ise iletişimle olanaklı ancak iletişim becerisi olduğunda işe yarayacak hususlardır. Antrenör açısından iletişim; sorumluluk alanına giren olgu, olay ve değişmelerle ilgili olarak; kulüp üyeleri arasındaki tutum, yargı, düşünce ve duygu bildirimleri olarak tanımlanabilir (İkizler, 2000, s.170).

İletişim becerisi, sosyal beceriler sınıfına girmektedir. Sosyal beceriler kişilerin başkaları ile birlikte iken olumlu tepkiler almaya, olumsuz tepkilerden kaçmaya yarayan ve sosyal olarak kabul gören öğrenilmiş davranışlardır (Korkut, 2004, s.67). Antrenörlerin bir durumla ilgili olası seçenekleri ya da bakış açılarını değerlendirme ve içlerinden birisini seçip uygulamadaki yetkinliği iletişim becerisi olarak tanımlanır (American Sport Education Program-ASEP, 2006, ss.10–17). İletişim becerileri zamanında geri bildirimde bulunma, anlaşılmayan bir konunun açıklığa kavuşması, iletişimde yanlış bir yargılamanın esasını anlamak için sorular sorma, duygularını karşısındakine samimiyetle söyleme anlamına gelmektedir (Cüceloğlu, 2000). Sporda kişilerarası ilişkileri olumlu etkileyen ve antrenörlük mesleğinin gerektirdiği iletişim becerileri 5 genel başlık altında toplanabilir. Bunlar sözel iletiler, sözel olmayan iletiler, dinleme, geribildirimde bulunma ve başkalarıyla iletişimidir (ASEP, 2006, ss.10–17). Bu araştırmanın sorunu, Türkiye'de süper ligde oynayan bayan ve bay hentbol kulüplerindeki sporcuların yarışmalara hazırlanmaları ve başarılı olmalarından birinci derecede sorumlu olan antrenörlerin sahip olması gereken iletişim becerilerinin neler olduğunun saptanmasıdır.

1.2. Amaç

Araştırmanın genel amacı, Türkiye’de süper ligde oynayan bay ve bayan hentbol takımlarını çalıştıran antrenörlerin iletişim beceri düzeylerini; antrenörler, sporcular ve yöneticiler açısından ortaya koymaktır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Antrenörlerin sözel iletişim becerilerini

- Kendileri,
- Sporcular ve
- Yöneticiler nasıl değerlendirmektedir?

2. Antrenörlerin sözel olmayan iletişim becerilerini

- Kendileri,
- Sporcular ve
- Yöneticiler nasıl değerlendirmektedir?

3. Antrenörlerin dinleme becerilerini

- Kendileri,
- Sporcular ve
- Yöneticiler nasıl değerlendirmektedir?

4. Antrenörlerin, geribildirimde bulunma becerilerini

- Kendileri,
- Sporcular ve
- Yöneticiler nasıl değerlendirmektedir?

5. Antrenörlerin başkalarıyla olan iletişimini

- Kendileri,
- Sporcular ve
- Yöneticiler nasıl değerlendirmektedir?

1.3. Önem

Bu araştırmada; Türkiye Hentbol Süper Liginde görev yapan antrenörlerin iletişim becerilerini ortaya koyarak antrenörler için bu konuyla ilgili bilgi kaynağı olması hedeflenmiştir. İletişim becerilerinin öğrenilebilen beceriler olması; sorunu olan antrenörlerin eksiklerini gidermesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma her şeyden önce, antrenörlerin sağlıklı iletişim becerisine sahip olmalarının önemine dikkat çekme, bu konuda özellikle sporcuların işaret ettiği sorunlar, doğal olarak o sorunların aşılması için yapılması gerekenleri gösterme ve başka araştırmacıları, antrenörlüğün iletişim boyutunda yer alan konuları daha ayrıntılı olarak incelemeye yöneltme açısından önemlidir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Türkiye Hentbol Süper Ligi 2008-2009 sezonu ikinci döneminde

- erkek-bayan süper lig takımlarında görev yapan baş antrenörler;
- erkek-bayan süper lig takımlarının kadrolarında yer alan Türk sporcular;
- erkek-bayan süper lig takımlarında görev yapan yöneticiler;
- antrenörlükte kullanılan sözel, sözsüz, geribildirimde bulunma, dinleme ve başkalarıyla iletişim becerilerinin değerlendirilmesi ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Hentbol takımı: Hentbol yarışmalarının yapılabilmesi için; bu sporun gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip, oyun içerisinde 6 oyuncu ve 1 kaleci olmak üzere 7 oyuncunun yer aldığı toplamda 14 kişilik oyuncu, antrenör, yardımcı antrenör, masör ve yöneticiden oluşan grup.

Antrenör: Bir spor dalının gerektirdiği bilgi ve becerileri sporculara öğretmek, uygulamasını yaptırmak ve onları yarışmalara hazırlamaktan birinci derecede sorumlu kişi olan baş antrenörlerdir.

İletişim becerileri: Antrenörlerin iletişim sürecinin etkili ve verimli bir şekilde başlatılıp sonuçlandırabilmesi için; kendi düşüncelerinin bir sporcuya ya da takım üyelerine aktarılabilmesi, onları dinleme ve geribildirimde bulunma rollerini yerine getirme yetkinliğidir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Tarih öncesi çağlarda insanoğlu; beslenme, güvenlik, barınma, giyinme gibi ihtiyaçlarının peşinde hem biri birleriyle, hem doğayla mücadele etmek durumunda kalmıştır. İlkel insan bu günöbirlik yaşamında; düşmanı uzak tutmak ve mücadeleyi kendi lehine döndürmek için çeşitli denemeler içine girmiştir (Toker, 2007). Başlangıçta içgüdülere dayalı olan hayatta kalma çabaları, zamanla gelişip nitelik değıştirmiş; zeka ürünü, belli hedeflere göre tasarılanan, denenen ve başarılı bulunduğunda tekrar kullanılan düzenlemelere dönüşmüştür.

İlkel yaşamdan avcılığa, hayvanların evcilleştirilmesine, tarım toplumuna geçilirken; yaşam koşullarında sağlanan görelî iyileşme -basit de olsa- bir toplumsal düzenin oluşmasını da birlikte getirmiştir. Giderek günlük yaşam uğraşlarından arta kalan zamanın bir şekilde kullanılması-doldurulması gerekmiştir. Bu amaçla insanlar; bir yanda silahını, kullandığı alet-edevatını geliştirirken, öte yanda kendi güç ve yeteneklerini artırmak için çalışmış, çeşitli oyunlar oynamaya başlamıştır.

Eğlenmek ve serbest zamanı doldurmak için yapılan oyunlar; zamanla izleyenlerin de ilgi odağı haline gelmiş (Voigt, 1998) ve giderek süreklilik kazanmıştır. Belirli aralıklarla bir araya gelip oynama, oyunlarda eşleşme, kimi oyunlarda müzik ve alet kullanma; kazananın oyuna devam etmesi, kaybedenin oyun dışında kalması günümüz takım sporlarının esasî olan kuralların ilk uygulamaları olmuştur.

2.1. Sporun Tanımı ve Tarihçesi

“Spor, bireysel ve kolektif oyunlar biçiminde yapılan, yarışma temeline dayalı ve belirlenmiş kesin kurallar çerçevesinde uygulanan bedensel hareketlerin tümüne verilen ad” olarak tanımlanmaktadır (Görsel Ansiklopedi, C.13, s.831). Bir başka tanımda “...insanın doğayla savaşırken kazandığı ana becerileri ve geliştirdiğı araçlı araçsız savaşım yöntemlerini; boş zamanlardaki artışa bağılı olarak tek tek ya da topluca, barışçı ve benzetim yoluyla; oyun, oyalanma ve işten uzaklaşma için kullanılmasına dayalı estetik, teknik, fiziki, yarışmacı olarak gerçekleştirilen toplumsal bir süreçtir” denilmektedir (Fişek, 1998, s.35).

Yukarıdaki iki tanımdan yola çıkılarak şunlar söylenebilir. Spor bireysel ya da takım halinde oynanan, aletli ya da aletsiz yapılabilen, belli kuralları olan ve yarışma temeline dayalı, bireysel ve toplumsal boyutu olan bir süreçtir.

Sporun geçmişinin insanlıkla yaşıt olduğu varsayılır. Sinir sistemi, kas ve eklemlerinin verdiği güç sayesinde insanoğlu; avını ya da düşmanını kovalamış, gerektiğinde onlardan kaçmış, avlanarak karnını doyurmuş, bu çabalarla önüne çıkan engelleri aşabilmiştir.

İnsanoğlu çeşitli nedenlerle hareket etme, yer değiştirme ihtiyacı duymuştur. Bir yanda vahşi hayvanlardan korunmak, öte yanda karnını doyurup güvenliğini sağlamak için saklanmak, kaçmak, koşmak, yükseklerle sızramak zorunda kalmıştır. Yine vahşi hayvanlardan korunmak ve/veya beslenmek için taş, mızrak, ok ve yay gibi silahları kullandığını günümüze ulaşan mağara resimlerinde görmek mümkündür. Ayrıca; beden gücüyle hemcinslerinden daha üstün olmak, onlara üstünlük sağlamak; eşini seçme ve koruma içgüdüsüyle diğer insanlarla dövüşmesi gerekmiştir. Bu dövüşmeler bugünün boks ve güreş türlerinin ilk örneği olarak değerlendirilebilir. Dahası mutluluk ve sevinçten; mutsuzluk ve korkularına kadar insana özgü pek çok duyguyu oyunlara dökülmüş, bugün adına dans denilen hareketler ortaya çıkmıştır.

Yerleşik düzene geçilmesiyle birlikte köyler, kentler kurulmuş; doğayla mücadelede daha bir donanımlı hale gelinmiştir (www.tevitok.k12.tr/dokuztas/makaleler/oyunununtarihi.html, Erişim tarihi: 28.09.2009). Bu süreç içerisinde basit de olsa işbölümüne dayalı bir toplumsal yapı oluşmuş, yaşam görelili olarak kolaylaşmış, boş zaman oluşmaya başlamıştır. Geline bu evrede insanlar; sporu artık yaşamı sürdürmenin ötesinde güç ve yeteneklerini artırmak, yarışmak, eğlenmek ve kazanmak için kullanmaya başlamıştır (Toker, 2007). Dolayısıyla sporun birey ve toplum yaşamındaki yeri, farklı bir boyutta gelişip çeşitlenmiştir.

2.1.1. İlk Çağlarda Spor ve Sporcu Eğitimi

Spor insanlık tarihinin her döneminde yapılmış bir etkinliktir. Tarihteki ilk sporların, o zamanki yaşama bağlı olarak savunma, saldırı kökenli sporlar olduğu görülmektedir. Okçuluk, eskrim, güreş vb tunç çağının sporları arasında sayılabilir. Demir çağında ise daha

çok taşıma, ulaştırma kökenli olan, binicilik, yelken, kürek, kayak, kızak vb. sporlar gelişmiştir.

İlkel insanın zorunlu yaşam etkinlikleri için yaptıkları ya da yapamadıkları; başlangıçta güdülere bağlı doğal davranışlar olarak ortaya çıkmış, giderek öğrenilen davranışlara dönüşmüştür. Çocuk ve gençler; önce büyüklerin neleri nasıl yaptıklarını gözleyerek; biraz büyüdüklerinde ise hem büyüklerin yanında mücadeleye katılarak; hem usta-çırak ilişkisine benzer bir öğrenme sürecinden geçerek yaşama hazırlanmışlardır. Bilinenlerin zaman içerisinde geliştirilerek yeni kuşaklara aktarılması; kültürel birikimi zenginleştirirken, kültürün devamlılığını da sağlamıştır.

Tarihin her döneminde eğitimin iki temel işlevi olmuştur: Var olan kültürün yeni kuşaklara aktarılması ve insanların toplumsal rollerin gerektirdiği yeterliklere sahip kılınması. Bu bağlamda ilkel insanlar doğadaki bitki ve hayvanları tanıma ve onlardan yararlanmayı da, çevreden gelebilecek tehlikelere karşı koymayı da yaparak-yaşayarak öğrenmiştir.

Ateşin bulunması ve bazı hayvanların ehlileştirilmesiyle az da olsa artı değer oluşmuştur. Bu artı değeri paylaşmak üzere ortaya çıkan bilge kişiler, kültürleme işini de üstlenmişler; yaşadıkları yer okul, kendileri de öğretmen olmuşlardır. Bu doğaldır çünkü kültürel birikim artmıştır. Böylece öğretim işi bir “uzmanlık” konusu olma yoluna girmiştir. Öte yanda artı değer ve serbest zamanın artmasıyla işbölümü iyice belirginleşmiştir. Kent devletleri kurulmuş, yönetici, asker, tüccar ve çiftçiler ortaya çıkmıştır. Bütün bu gelişmeler de devletin eğitim işine el atmasını gerektirmiştir.

Tarih öncesindeki önemli medeniyetlerin hepsinde spor eğitimi okul programlarının önemli bir parçası olmuştur. Sözelimi MÖ. 3000’li yıllarda Mısır’da açılan okulların öğretim programında beden eğitimi dersleri de yer almıştır. Benzer şekilde MÖ. 1800’lü yıllarda İsrail’de ata binmek, kılıç kullanmak, ok atmak her Yahudi’nin göreviydi. Tarih öncesinde beden eğitimine en çok önem veren devlet bugünkü İran olmuştur. Yunan Isparta’sında beden eğitimi derslerine verilen önem de, İran’dan aktarılmıştır (Sönmez, 2006, s. 97).

Sporu bilim olarak ilk kabul edenler Antik Yunanlılar olmuştur. Antik Yunan'da spor kendi başına bir amaç haline gelecek kadar önem kazanmış (Voigt, 1998); "jimnastik" kavramıyla özdeşleşen Yunan kültüründe, zaman içerisinde adına "agonistik" denilen bir yarışma sanatı gelişmiştir (Güven, 1982, s.43). Spor için "gymnasium"lar, palaistralar (spor alanları) kurulmuş; oralarda güreş, pankreas, yürüme, disk ve cirit atma gibi sportif yarışlar düzenlenmiştir (Meydan Larousse, C.18, s.269).

Antik Yunan'da son derece önemli olan atletizm oyunları Roma'nın kendisinde değil, ancak taşra kentlerinde tutunabilmiştir. Bunun temel nedeni, Romalıların Yunan atletlerinin çıplaklığını ahlaka aykırı bulmalarıdır. Çünkü Romalılarda spor farklı bir kimliğe bürünmüştür. Zırhlı eldivenlerle yapılan yumruk dövüşü; rakibine -öldürme dâhil- her türlü darbe ve yaralamayı sakıncasız sayan güreş, vahşi hayvanlarla yapılan dövüş ve kanlı gladyatör gösterileri gibi sert oyunlar tercih edilmiştir (Görsel Ansiklopedi, C.13, s.838).

2.2. Sporun Kitleselleşmesi

İlkel insanın günlük yaşamında süreklilik kazanan oyunlar; başlangıçta, yaşanan çevre nedeniyle farklı özellik ve kurallara göre oynanırken; sonrasında değişik yöre ve bölgeden insanların da bir araya gelip oynayabilecekleri ortak kurallara bağlanmıştır. Herkesçe paylaşılan spor yapma-yarışma esaslarının, günümüzdeki çeşitli spor dallarında uygulanan kuralların temelini oluşturduğu söylenebilir.

Huizinga'ya göre (1995), insanların serbest zamanlarda bir araya gelerek belirli kuralları olan oyunlar oynamaya başlamasıyla oyuncular topluluğu ortaya çıkmıştır. Bu oyuncular topluluğu, oyun bitmiş olsa bile, sürekliliğe yönelik genel bir eğilim göstermeye başlamışlardır. Bu süreklilik eğilimi belirli insanların, belirli zamanlarda bir araya gelerek ortak bir amaç için hareket etmelerine neden olmuştur. Böylelikle oyuncular topluluğu denilen grup, doğal yapısıyla birlikte bir ekip-takım olma yoluna girmiştir (Huizinga, 1995, s.123).

Onsekizinci yüzyılda İngiliz soylularının uşaklarını koşu, kürek gibi sporlarda yarıştırması bir gelenektir. Özellikle Londra'da eğlenmek için boks, güreş, eskrim karşılaşmaları

düzenlenmiş; ortaya konulan ödül için alt tabakalardan insanları yarıştırmışlardır. Sonraları at yarışları moda olmuştur. Bu soylular, aşağı sınıflardan insanlara yaptırdıkları sporları zamanla kendileri yapmaya başlamıştır (Voigt, 1998). Dahası yaptıkları sporları devam ettikleri okullara (Eton, Oxford, Cambridge...) taşımışlardır. Spor yapan soylu çocukları; üniversiteyi bitirdikten sonra kendi kulüplerini kurmaya, oyun oynamak için sayıları yetmeyince de varsıl burjuvaları kulüplerine almaya başlamışlardır. Bu dönemde sporcu ve seyirci sayıları sınırlıdır. Sporun kitleselleşmesi; fabrikaların kurulması, buna bağlı olarak serbest zaman ve gelirdeki artışla birlikte gelmiştir. Kitlesel denilebilecek bir serbest zamanın ortaya çıkmasıyla; spor da seçkinlere özgü olmaktan kitlesel tüketime doğru ivme kazanmıştır. Önce fabrikalar arası maçlar, sonra giderek ülke düzeyinde ligler kurularak yarışmalar düzenlenmiştir.

20. yüzyılda öne çıkan bilgisayar ve iletişim alanındaki ilerlemeler; yedi milyarlık dünya nüfusunun büyük bölümüne sanal ortamlar yaratmış olsa da sportif aktivitelere katılanların sayısında bir azalmaya neden olmamıştır. Pekin Olimpiyatları Başkanı Ma Guoli, 2008 Olimpiyat Oyunlarını dünya genelinde yaklaşık dört milyar kişinin izlediğini söylemiştir. Ma Guoli, bu rakamın 2004 Atina Olimpiyatları'nı izleyenlerin sayısından 100 milyon fazla olduğunu belirtmiştir. 80 bin metrekairelik bir yayın merkezi kurduklarını söyleyerek; olimpiyatlar boyunca yaklaşık bin kamerayla çalıştıklarını ve 3800 saate yakın canlı yayın yaptıklarını ifade etmiştir (www.olimpiyatoyunlari.info, Erişim tarihi: 15.08.2009).

2.3. Sporun Bireysel ve Toplumsal İşlevleri

Spor en ilkel biçimiyle yaşamının ve hayatta kalmanın bir aracı olmuştur. Zaman içerisinde değişip gelişerek belli kurallara bağlanmış; fiziksel güç edinme, hoşça vakit geçirme, yarışma ve eğlenmenin aracı olma gibi işlevler üstlenmiştir. Zaten kökeni olan Latince'deki "despostare" ve "isportus" sözcükleri de eğlenmek, hoşça vakit geçirmek, oyalanmak anlamına gelmektedir.

Spor insana fiziksel güç, sağlık, güzellik, dayanıklılık, cesaret, iç denetim vb. toplumca makbul üstünlükler kazandırmaktadır. Özellikle Antik Yunanda vücut güzelliği son derece önemlidir. Yunanlılarda spor olarak yapılanların genel ismi olan "jimnastik" için Sokrates, "vücuda güzellik ve güç kazandırmak üzere yerine getirilmesi gereken ahlaki bir ödevdir.

Bunun sorgulanması büyük ayıptır” demiştir (Göde ve Susar, 1997, s.42). Yunanistan’da başlangıçta soylu ve özgür halkın uğraşı olan spor, sonradan toplumun her kesimine yayılmıştır. Giderek sporla ilgili meslek adamları türemiştir. Yarışmaların bir eğlence aracı olmaktan çıkması, değişik spor dallarında uzmanlaşma, sporun ticarileşmesi ve siyasallaşması hep Antik Yunanda başlamış ve bu durum sporda profesyonelliği getirmiştir. Spor; insana kazandırdığı ruh ve beden güzelliğine ek olarak giderek sporcu için önemli bir kazanç kaynağı olmuştur.

Romalılarda spor; bireysel yararından çok, halk yığınlarının seyir ve gösteri gereksinimine yanıt vermek için yapılmıştır. Sporun halk üzerindeki bu etkisi; yöneticiler tarafından halkı oyalamak için bilerek ve bilinçli olarak öne çıkarılmıştır. Spor; esir, suçlu ve köleler arasından seçilen ve özel olarak yetiştirilen meslek adamlarınca yapılmakta ve özgür Roma yurttaşları ise arenalarda bu insanları seyretmektedir.

Tarihin ilk dönemlerinde sınıf ve katılım açısından antidemokratik olan oyunlar; toplumsal değişime koşut olarak daha demokratik ve katılımcı bir niteliğe kavuşmuştur (Sümer, 1990). Sporun toplumsal işlev olarak gerçekleştirdikleri arasında duygusal rahatlama, kimliğin olumlanması, toplumsal denetim, toplumsallaşma, toplumsal değişme, kolektif bilinç ve başarı sayılmaktadır (Wilkerson ve Dodder, 1979).

Avrupa Birliği (AB) ve üye ülkelerin ilgili organlarının temsilcileri (Bkz. Ek-1) tarafından 17 Mart 2008 tarihinde yayınlanan “Sporun Toplumsal Önemi ve Diyalog” isimli Lubiyana bildirgesinde sporun çağdaş toplumdaki önemi vurgulanmaktadır. Bir yanda sporun politik, toplumsal, kültürel ve ekonomik açıdan önemi; öte yandan düzenli fiziksel etkinliğin sağlığı artırma, gelişme, barış ve çevre üzerindeki rolünün altı çizilmektedir.

Spor, tıpkı müzik gibi evrensel bir dil niteliğine kavuşmuştur. Dinleri, dilleri, ırkları, eğitim düzeyleri, sosyal konumları ne olursa olsun; insanların bir araya gelip, bireysel veya takım olarak aynı kurallar içerisinde, yarışabildiği bir ortam yaratmıştır. Dahası spor küreselleşmenin her boyutunu ilgilendiren bir konuma yükselmiştir.

2.4. Sporun Küreselleşmesi ve Metalaşması

Sporun küresel niteliği, medyanın günlük yayınlarında rahatça gözlenebilmektedir. Günümüzde sportif olaylar, dünyanın her noktasındaki izleyenlere canlı olarak ulaştırılabilmektedir. Spor yıldızlarının resimleri; televizyon, basın, internet, reklam ve sinema filmleri aracılığıyla dünyanın dört bir yanına dağıtılmaktadır. Dahası, spor yıldızları astronomik büyüklükteki paralarla küresel pazarda alınıp satılmaktadır.

Küreselleşmenin ulusal sınırları ortadan kaldırdığı görüşü spora uygulandığında; sporcu, spor yöneticisi ve sporun taraftarları; kaçınılmaz ve karşı durulamaz bir şekilde küresel ekonominin konusu olmaktadır. Bu temel üzerine şekillenen spor dünyasında; ulusal düzenlemeler -zorunlu olarak- uluslararası spor ve medya örgütleri ile spor kulüplerinin parasal çıkarları doğrultusunda değiştirilmektedir. Belirtmek gerekir ki bu ekonomik gelişmeler bütünüyle küresel değildir; bölgesel olarak da düzenlenmektedir. Sporun küreselleşmesi, sadece ekonomik terimlerle açıklanamaz. Bu olgu aynı zamanda kültürel olarak da değerlendirilebilir (Allison and Monnington, 2002, s.107).

Toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması; zaman ve mekan kavramlarının ortadan kalkmasıyla; yerel olaylar, uzak mekanlardaki olayların etkisinde biçimlenmektedir. Yerel dönüşümler, zaman ve mekan içerisinde toplumsal bağların yatay genişlemesi oranında küreselleşmenin parçası olmaktadır (Boniface, 2007, s.48). Koranteng'e göre (1998, s.3) küresel spor endüstrisi dünya ticaretinin yüzde üçünü oluşturmaktadır. Bu genişlemede esas etken karşılaşmaların yayın hakkını satın alan, sportif olayları ve insanları pazarlayan TV olmuştur (Akt: Allison and Monnington, 2002, s.110).

Türkiye'de farklı spor dallarındaki karşılaşmaların ya da spor organizasyonlarının yayın hakkı için yarışan kanallar, kulüplerin kendi adları ile TV kanalları kurması, hemen her TV kanalının saatler süren özel spor programları hazırlaması, büyük şirket ve belediyelerin spor kulüplerine sahip olması, liglerin isim hakkının satın alınması, ulusal takımların sponsorluğu, üyelik, taraftara yönelik ürünlerin üretimi ve pazarlaması; çeşitli ölçeklerdeki uluslararası yarışmalara katılma, devlet ve hükümet başkanlarının izleyici olarak farklı ülkelere gidişi ile spor; küreselleşmeden etkilenen ve onu etkileyen önemli bir sektör olmuştur (Allison and Monnington, 2002, s.130).

Bu kadar büyük sermayenin yer aldığı yerde yatırımcı burada sporun felsefesini, amacını, sporcuyu, antrenörü değil desteklediği sporcu veya takımın başarısı ile kendisine gelecek ekonomik gelirin hesabını yapmaktadır. Ancak her ekonomik karın bir de gideri olacaktır ve bu sonuçlar kendisini kaçınılmaz bir şekilde davranışlarda gösterecektir. İşte bu nedenle gerek sportif ortamı tamamlayan antrenör, seyirci, medya gerekse ortamın başrol oyuncularını sporcuların ve takımların ele alınarak incelenmesi önemli olmaktadır.

2.5. Bireysel ve Takım Sporları

Spor dalları kendi içerisinde bireysel ve takım sporları olarak iki genel gruba ayrılmaktadır. Bu ayrım, spor dalının gerektirdiği insan sayısına göre belirlenmektedir. Tek başına yarışılan sporlar bireysel, birden fazla kişiden oluşan takımların sportif mücadelesine ise takım sporları denilmektedir.

Bireyin tek başına kendi kendini temsil ettiği, kendi becerilerini kullandığı ve sonucundan yine kendisinin sorumlu olduğu atletizm, masa tenisi, bilardo, satranç, dans, jimnastik, uzakdoğu sporları, binicilik vb. sporlar bireysel sporlar olarak bilinmektedir. Bireysel spor bireye güven verme, koordinasyon ve denge sağlama, doğru karar verme gibi özellikler kazandırmaktadır. Bu kazanımlar sporcuda odaklanma, kendini adama, uyum, vücut farkındalığı ve öz saygıyı geliştirir.

Futbol, basketbol, hentbol, voleybol gibi birden fazla sporcunun katılımıyla oynanan takım sporlarının temel niteliği ise; paylaşım, yardımlaşma, sorumluluk, iş bölümü ve iletişimin ön planda olmasıdır. Bu çalışmanın konusu olan hentbol bir takım sporu olduğu için takım sporlarının gelişimi ve birey açısından önemi aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.5.1. Takım Sporlarının Gelişimi ve Önemi

Bilinen en eski takım sporu polodur. İran, Tibet ve Çin gibi doğu ülkelerinde ortaya çıkmıştır (Güven, 1982, s.929). Yine eski takım sporlarından olan Çim hokeyi ise İran'da doğmuş, oradan Nil vadisine ve Antik Yunanlılara geçmiştir (Faillot, 1995, s.452). Yunanlılar top

oyunlarının atma-tutma, yerde top sürme, duvara karşı oynama gibi basit şekillerinden takım oyunları geliştirmişler, hentbola benzeyen bir oyunu ülkelerinde turnuvalar düzenleyecek kadar yaygınlaştırmışlardır (Alpman, 1972, s.83). Futbola benzer bir oyunun Çinliler ve Türkler tarafından oynandığı da tarihi kaynaklarda yer almaktadır (Tayga, 1990, s.s.9–10). İlerleyen yıllarda futbol çok popülerlik kazanırken, onu basketbol, voleybol, hentbol ve sutopu izlemiştir (Güven, 1982, s.1100).

Bir gruba ait olma, grup içinde yer alma anlamına gelen aidiyet duygusu; insanoğlunun temel ihtiyaçlarından birisidir. Bu insanın toplumsal bir varlık olmasının doğal gereğidir. Bireyin; aile dışında bir arkadaşlık kümesinin, bir gönüllü derneğin, bir siyasi partinin ya da bir spor kulübünün üyesi olması; ona hem güven sağlamakta, hem pek çok ihtiyacının doyum kaynağı olmaktadır (Kongar, 1998).

Yukarıdaki bağlamda sporun insanlar üzerindeki etkisi aidiyet duygusunu yaşayabileceği bir ortam yaratmasıdır. Birey önce sporcu olarak bir gruba ait olmaya çalışmakta; eğer becerileri buna yetmiyorsa, o sporun veya takımın taraftarı olarak bu duyguyu yaşamak istemektedir. Bu olgu, insanları takım sporlarıyla daha çok ilgilenmeye yöneltmiştir. Bu yönelim, spor endüstrisinin takım sporlarına yaptığı yatırımı giderek artırması, dolayısıyla bu dalların hızla gelişmesine koşut olarak büyümüştür. Bugün futbolun başlı başına bir sektör olarak ele alındığı kabul edilirse; spor yeteneği olan gençlerin öncelikle futbolu düşünmesi, futbolda kendilerine yer bulamayanların basketbol, voleybol ve hentbola yönelmesi doğal kabul edilmelidir.

2.5.2. Takım Sporları Olarak Hentbol

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’deki süper lig hentbol kulüplerinde görev yapan antrenörlerin iletişim becerileri düzeyini ortaya koymaktır. Ancak öncesinde bu spor dalının kısa bir tanıtımı ve önemi üzerinde durulmuştur.

Hentbol, 6’sı saha, 1’i kalede olmak üzere 7’şer oyuncu ile iki takım halinde oynanan bir spor oyunudur. İlk yıllarında büyük stadyumlarda 11 kişilik takımlar halinde oynanan hentbol, 1950’lerden sonra bir salon sporu olmuş ve açık alan hentbolu giderek kaybolmuştur.

Tarihçesi. Hentbol, tarihi çok eskilere dayanan bir spor dalıdır. Milattan önce 600 yıllarında yaşayan ozan Homeros, hentbola oldukça benzer bir oyunun oynandığını yazmıştır. Bizanslılar da "harpaston" adında hentbola çok benzeyen bir oyun oynuyorlardı. Hentbolun gerçek şekli ise, 19. yüzyılda Danimarka'da oynanan 'Haandboll' denen bir oyuna dayanmaktadır. İlk uluslararası hentbol maçı 1925 yılında Almanya ve Avusturya arasında oynanmıştır. Ancak o zamanlar hentbol 11 oyuncu ile ve futbol sahalarında oynanmaktadır.

1936 Berlin Olimpiyatlarında, bir olimpiyat spor dalı olarak 11'er kişi ile ve futbol sahasında oynanmıştır. İlk salon hentbolu ise 1934 yılında Kopenhag'da İsveç ve Danimarka arasında oynanmıştır. İkinci dünya savaşından sonra, batı Avrupa'da popüler bir spor dalı olmuş ve 1946 yılında Uluslararası Hentbol Federasyonu kurulmuştur. 7 kişiyle oynanmasına 1960'larda geçilmiş ve 1972 Münih Olimpiyatlarında ilk kez 7' şer kişiyle salonda oynanmıştır.

Türkiye'de hentbol. Türkiye'de hentbol 1927–1938 yılları arasında açık alan hentbolu olarak askeri okullarda oynanmıştır. Yine o yıllarda Gazi Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi Bölümünde "el topu" adı altında futbol sahalarında oynatılmıştır. Oyun kurallarının Türkiye'deki ilk düzenlemesi 1934 yılında "Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı" tarafından gerçekleştirilmiştir; ilk resmi açık alan hentbol maçı ise 1938 yılında oynanmıştır.

Hentbol, voleybol ve basketbol ile birlikte 1942 yılında "Spor Oyunları Federasyonu" çatısı altında örgütlenince hızlı bir gelişme evresine girmiştir. 1945 yılı ve sonrasında okullarda bayanlar arası 2x15 dakika süreli iki devreli salon hentbolu maçları yapılmıştır. 1960–1962 yıllarında ise ilk kez hakem kursları açılmıştır. Türkiye'de salon hentbolu ile ilgili ilk ciddi çalışmalar 1970'li yılların ilk yarısında başlamış; 1976 yılına gelindiğinde, 22. Federasyon olarak Hentbol Federasyonu kurulmuştur (Sevim, 1982).

Önemi ve özellikleri. Hentbol popüler, göзалıcı, dinamik, ve heyecan verici bir spordur. Hız, güç, dayanıklılık, tahammül, dayanma ve hepsinin ötesinde ekip çalışması gerektirmektedir. Dünya da yaklaşık 150 ülkede 15 milyonun üzerinde insan hentbol oynamaktadır. Lisanslı

sporcu sayısı ise 8 milyon civarındadır. Oyun futbol, basketbol biraz da su topunun muhteşem bir karışımıdır. Futboldan sonra Avrupa'daki en popüler spor olan hentbol; Kuzey Asya ve Afrika'da en hızlı büyüyen spor dalıdır.

Hentbol çabuk öğrenilebilen bir spordur. Çünkü hentboldaki sıçrama, koşma, fırlatma ve bunların farklı biçimleri şeklindeki temel hareketler; insanın doğal olarak yaptığı hareketlerdir. Hentbola özgü bu öğeler, onu öteki fiziksel hareketlerden ayırmaktadır. Hentbol oyuncularının uygun ve becerikli olmaları gerekmektedir. Oyunun yoğunluğu, sürekli fiziksel meydan okumalar kasları, merkezi sinir sistemini ve tüm vücudu çalıştırmaktadır.

Hentbol aynı zamanda bir taktik, strateji ve problem çözme oyunudur. Her fiziksel etkinlikteki gibi düşünülerek yapılan bir spordur. Bir oyuncu –bazen yorucu ve güç koşullarda- anında görmek, aklında tutmak, kestirmek, karar vermek ve harekete geçmek zorundadır. Oyuncular dikkatlerini üç görev arasında paylaşmak zorundadırlar: Arkadaşlarının hareketleri, rakiplerin hareketleri ve kendi hareketleri. Bu görevler nedeniyle hentbol fiziksel ve zihinsel açıdan son derece yararlı olabilmektedir. Takım oyunu olarak kişinin kendine güvenini etkilemekte, toplumsal ve kişilerarası iletişim becerilerinin gelişmesinde de önemli rol oynamaktadır. Oyunu kazanmak, savunma ve hücum taktikleri, takım olarak birlikte çalışmaya bağlıdır. Oyuncular kazanmak için birbirleriyle işbirliği yapmayı öğrenmek kadar dürüst olmayı, ekip çalışmasını ve nasıl sportmen olunacağını da öğrenmek zorundadırlar.

2.6. Takım Sporlarında Antrenörlük

Takım sporları büyük yatırım ve kazançların söz konusu olduğu ciddi bir sektördür. Spor, sporcusu, antrenörleri, yönetimi, taraftarı, ulusal ve uluslararası örgütleri, yarışma organizasyonları, medyası, çeşitli yatırımları, üretim ve tüketime etkileri, yarattığı yan sanayi ve iş alanlarıyla, alım-satımları ile birlikte büyük bir ekonomidir. Her yaş ve meslekten katılım ve izleyici bulan sportif yarışmalarda kazanılan başarıların –özellikle uluslararası olanlar- birey ve toplum düzeyinde sağladığı mutluluk ve heyecan; özellikle takım sporlarını insanlar açısından ayrıcalıklı bir konuma yükseltmiştir (Açıkada, 1990, s.1).

Rekabetin en üst düzeyde yaşandığı sporda; bir kulübün ayakta kalabilmesinin de, kazanmasının da tek yolu rakiplerini yenmekten geçmektedir. Günümüzde müsabakaların tek amacı vardır: Kazanmak. Kazanma zorunluluğu her seferinde, takımların bütün olanaklarını kullanarak hedef büyütmesini, daha çok çalışmasını, taktikler geliştirmesini gerektirir. Bu nedenle spor; sporcusu, antrenörleri, antrenman bilimcileri, hekimleri, psikologları ve sporla ilgisi olan diğer kişi ve kuruluşlarıyla birlikte bilimsel bir çalışma alanı olmuştur.

Takım sporlarında takımın başarısını simgeleyen her ne kadar sporcu ise de; takımdaki sporcuların bir başlarına hareket etmeleri söz konusu değildir. Tersine takımı oluşturan bütün sporcuların tek bir beyin tarafından yönetiliyormuş gibi davranabilmeleri gerekir. Bu zorunluluk, yani sporcuların doğru zamanda doğru yerde durma, doğru karar verme, rakibe üstünlük kurma, bunun için taktik geliştirme ve bunları yaparken bireysel ve takım motivasyonunu sağlama ayrıca gücünü en üst seviyeye çıkarma ve sürekli kılmak için her zaman bir lider gerekmektedir. Lider; sorumlu olduğu grubun-topluluğun hedeflerini belirleyen ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde gruba yön veren kişidir. Yani antrenördür.

Genel anlamda antrenörlük; sporcu, spor yöneticileri, medya, seyirci ve antrenör arasındaki etkileşime dayanan basit ve özel olarak sporcu, spor ve antrenör arasındaki etkileşimle şekillenen hem bilim, hem de sanat özelliği taşıyan bir meslek olarak tanımlanabilir (Konter, 1996, s.27).

Bir teknisyen olarak antrenör alanı ile ilgili gerekli bilgilere sahip ve bu bilgileri bilimin ışığında takımın başarısı için kullanarak, spor becerileri ve stratejileri ile birleştirerek farklı mizaçtaki insanlara uygulayabilen kişi olarak değerlendirilebilir. Antrenörün bu özellikleri yanında iyi bir organizatör, etkili lider, motivatör ve sporcuya bağımsızlığını, yeterliliğini kazandıran eğitimcide olması gerekir (Dolaşır, 2006, s.31). Liderlik açısından antrenörlük ise bir amaç için mücadele eden insanların (sporcuların) eğitilmiş yöneticisi ve bu amaca doğru sporcularını zekice yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Terry, 1991, s.71). Buradan hareketle, lider kimliği olan ve sporun can damarları olarak görülen antrenörlere önemli sorumluluklar düşmektedir (İkizler, 2000, s.170).

Sporcunun saha da ortaya koyduğu başarısız performansın birinci sorumluları antrenörler olarak görülmektedir. Başarısızlık durumunda ilk sorgulanan sporcudan önce antrenördür. Bu durum bireysel ve takım sporlarına göre biraz daha farklılık göstermektedir. Bireysel sporlarda başarılı olan sporcudur. Başarı durumunda sporcu ön plandadır. Antrenör sporcusunun başarısının arkasında kalır. Takım sporlarında durum biraz daha farklıdır. Başarı durumunda paylaşım eşittir. Başarı hem antrenöre hem sporcuya prestij getirir. Ama takım kaybettiğinde ilk sorumlu sporcudan önce antrenördür. Hangi düzeyde olursa olsun bir spor takımının başarısızlığından öncelikle antrenör sorumludur. Bir başka deyişle, sporcular yenilgi konusunda doğrudan sorgulanamaz. Üstelik sporcuların hataları kamuoyu tarafından antrenöre bağlanabilmektedir. Sürekli kaybeden bir takımdaki sporcuların değiştirilmesine sık rastlanmaz. Değiştirilenler daha çok antrenörlerdir. Genelde takımı oluşturan sporcular belirli nitelikler açısından yetersiz görülebilir. Hatta antrenör, yapılabileceklerin en iyisini ortaya koymuş da olabilir. Fakat düşünülebilecek gerçek ve iyi niyetli çabalar, sonucu değiştirmez. Görevine son verilen antrenör olmaktadır. Bu durumda antrenör başarı için sporcusunu en iyi şekilde hazırlamayı bilmelidir.

Antrenörün takım performansına etkisi üzerine yapılan çalışmalarda etkili antrenörün: “başarılı performans ortaya koyabilen veya sporcularından olumlu psikolojik tepkiler alabilen” antrenör olduğu belirtilmiştir (Horn, 2002, s.46). Sporcuların fiziksel performansları yanında psikolojik olarak iyi olma hallerini de etkileyebilen antrenör, sporcuların kişisel ve bireysel ihtiyaçlarına cevap vermeye de hazır olmalıdır. Antrenörler sporcunun başarısı için fikir ileri sürme, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme fonksiyonlarını yerine getirmenin yanında önderlik etme ve yol gösterme fonksiyonları da üstlenmiştir. Antrenörler belirtilen fonksiyonları maç içinde de yerine getirerek, maçın ve sporcuların sevk ve idaresinde çok etkin bir rol oynamaktadırlar (İkizler, 2000, s.167). Bu nedenle teknik ve sportif bilgi ve becerilerine ek olarak etkili antrenörlerin sporcularının yaşamlarında birçok rolü de oynaması gerekebilir. Liderlik, arkadaşlık, öğretmenlik, rol modeli, psikologluk/danışmanlık veya akıl hocalığı bu roller arasında sayılır (Anshel, 2003, s. 78).

Bu roller itibarı ile spor alanında da antrenörün iletişim becerileri, sporcu iletişimde, motivasyon artırmada, öğretilmeye çalışılan kondüsyonel koordinatif, teknik, taktik ve psikolojik becerilerde önemini açıkça ortaya koyar (Konter, 1996, s.71).

2.6.1. Antrenör Tipleri

Antrenör lider olarak düşünöldüğünde, liderlik yaklaşımları ve bunların antrenörlük ile ilişkisinden söz edilmesi kaçınılmazdır (Özerkan, 2004, s.54). Takım sporlarındaki antrenör tipleri; genel lider tipleri ile paralellik göstermektedir. Bu konu, antrenörlerin karar alma, yarışma ya da çalışmaları düzenleme, disiplin anlayışı, demokrasi ve özgürlük anlayışında belirleyici olması bakımından önemlidir (Konter, 1996).

Literatürde yer alan ve başarılı antrenörlük üzerine yapılan araştırmalar, başarılı antrenörlüğün ne sadece antrenörün kişilik özelliklerinden ne de sadece ortaya koydukları davranışlardan kaynaklanmadığını göstermektedir (Konter, 1996, s.71). Bu durumda, kişilik özellikleri ve davranışlar başarılı antrenörlüğü garanti etmiyorsa başarılı liderlikte hangi faktörlerin önemli olduğu sorusu önem kazanmaktadır. Antrenörlük psikolojisi ve sporda liderlik ile ilgili teori ve uygulamalardan çıkan bilgiler, başarılı veya etkili liderlik sergilemede var olan koşulların veya durumların önemine dikkat çekmektedir (Konter, 1996, s.72).

Hem antrenörün kişilik özelliklerinin hem de liderlik özelliklerinin antrenörün içinde bulunduğu ortamla uyumlu olduğunda etkin antrenörlüğün ortaya çıkacağı ileri sürölmektedir. İçinde bulunulan koşulların (kişi sayısı, kültür, var olan zaman, yardımcılarının sayısı ve özellikleri, ligdeki durum, ekonomik koşullar vb) liderlik yapılacak kişilerin özellikleri ve tercihlerini, kişilere uygulanacak liderlik stillerini (ne kadar demokratik ve ne kadar otoriter bir liderlik bu kişilere uygun düşeceği gibi) ve liderin kişilik özelliklerinin, durum ve koşullara ne kadar uygun düştüğünü dikkate almayı gerektirir. Örneğin, bir takımda üç hafta içinde görevine son verilen antrenörün başka bir takımda başarılı olması ancak bu yaklaşımla açıklanabilir (Konter, 2004, s.81).

Takımların farklı görüşlerini, sporcuların farklı tepkilerini açıklayabilmek amacıyla, sahip bulunacakları kişilik ve liderlik özellikleri bakımından antrenörlerin 3 kategoride toplanabileceği görüşü savunulmuştur. Buna göre antrenörler:

1. Aşırı disiplinli ve otoriter
2. Gevşek
3. Demokratik olarak sınıflandırılmıştır.

Aşağıda hentbolda da geçerli olan antrenör tipleri özet olarak tanıtılmaktadır.

Otoriter-Aşırı Disiplinli (Zorlayıcı) Antrenör: Başarılı olma hırsıyla gözü kararmış, hoşgörüsüz, cezalandırıcı, insanlardırlar. Disiplini başarının ön koşulu olarak görürler. Çünkü burada antrenörün üstlendiği görev yerine getirilmesi gereken davranışlardır. Takımda kuralların belirlenmesi, verilecek ödüller veya cezaların neler olduğu, takımda müsabaka sırasında neler yapılacağının belirlenmesi gibi antrenörün zorunlu olarak yerine getirmesi gereken davranışlardır (Chelladurai and Shoukry, 1980, s.85).

Takımın denetimi tamamen ondadır. Bilgi ve deneyim sahibi olarak sporcuların neleri nasıl yapmalarını söyleme yetkisi ona aittir. Takımın saç stilini bile o belirler. Sözün özü hem spor, hem sporcu ile ilgili bütün kararlar antrenör tarafından alınır. Bu gruba giren antrenörler, sporcuların sadece oynamak için takımda bulunduğuna inanırlar. Dolayısıyla görevinin patron gibi davranmak olduğuna inanır. Bu bağlamda sporcularından çalışmalara zamanında başlamalarını, ciddi, enerjik olmalarını, fiziksel yönden eksiksiz olmalarını ister. Bu istekler taraftar ve yöneticilerin de istekleri olduğu için olumlu karşılanır ve onaylanır (Shellenberger, 1990, s.195).

Antrenörü otoriter ve aşırı disiplinli olan takımlarda korku vardır. Sporcular, genellikle duygu ve düşüncelerini açıkça ortaya koyamadığı için antrenörleri ile aralarında ciddi iletişim sorunları ve güvensizlik yaşanır. Antrenör sevilmez. Kin ve nefret duygularının beslendiği böyle bir ortamda giderek çatışma ve bölünmeler çıkabilir (Koç, 1994, s.214).

Gevşek Antrenör. Sporcularla olan ilişkileri; “arkadaşça”, “yardımcı” sözcükleriyle nitelenebilecek özellikler gösterir. Çok az talimat veren, yapması gereken etkinlikleri düzenlemede çok az ilkesi olan insanlardır. Belirgin ve doyurucu bir çalışma programları olmadığı için çevresinde genellikle yetersiz ve sporla ilgisiz olduğu izlenimi bırakır. Aşırı gevşekliğin nedeni, otoriter olarak algılanmak istememeleri, ilkeleri, kuralları, öğretimi sağlamadaki yetkinlik düzeyinin düşüklüğü, antrenörlük sorumluluklarını yerine getirmede tembellik veya antrenörlüğün ne olup olmadığı ile ilgili yanlış bilgilenme olabilir (Konter, 1996, s.56).

Sporcuların antrenörlerinden bekledikleri tercih edilen lider davranışları görülmektedir. Bu tercih edilen davranışlar genellikle sporcuların gereksinimlerin ifade edildiği davranış şekilleridir. Liderin davranışı ile sporcuların tercih ettikleri lider anlayışı ne kadar uyuşursa takım içindeki haz alma duygusu o kadar çoğalacaktır (Chelladurai and Shoukry, 1980, s.87).

Yönetmel gevşekliğin önemli bir sonucu da, takımda sorunlar yaşanırken müdahale etmek gerektiğinde, sporcunun çaresizlik yaşarken yanında antrenörünü bulamamasıdır. Buna karşılık çalışmalar baskıdan uzak olduğu için, sorunların ele alınıp özgürce tartışılması daha kolaydır (Koç, 1994, s.216).

Demokratik Antrenör. Zorunlu veya tercih edilen davranışlar dışında liderin genel anlamda sahip olduğu davranışları yansıtır (Chelladurai, 1980, s.88). Demokratik antrenörler sporcularıyla yakından ilgilenilen, pek çok konunun özgürce tartışılmasına ortam sağlayan ve bundan rahatsızlık duymayan, ek olarak gelişme ve yeniliklere açık olan olumlu özelliklere sahiptirler. Bu tip antrenörler ne diktatörlüğü ne de kayıtsızlığı benimser. Kendilerini gruba kabul ettirmek için etkileme ve yönetim tekniklerinden sıkça yararlanır. Demokratik antrenörün yönettiği takımda sporcular kendilerini rahat ve özgür hissederler. Sözgelimi bir oyun planı antrenör tarafından önceden hazırlansa da sporcular o plan üzerinde düşüncelerini söyleme şansına sahiptirler. Sporcu kendisine değer verildiği ve adam yerine konulduğu için takımda “ben” değil “biz” ruhu egemendir. Böyle olunca, kendilerinden en üst düzeyde (optimal) verim alınacağı söylenebilir (Koç, 1994, s.217).

Antrenörlerin hemen hepsinin bu kalıplara girmeyeceği, çok doğaldır. Ancak bu kategorileştirme, genel olarak farklılıklar göstermesine rağmen yine de ortak olan niteliklere göre düşünülmüştür. Her antrenörde eleştirilen, eksik görülen yön mutlaka vardır. Bu bakımdan, her yönü ile ideal ve komple olan bir antrenör yoktur denilebilir. Başarı söz konusu olduğunda da bunun hüner, teknik, mali durum gibi etkenlerle veya antrenör kişiliğinin takımı meydana getirmesine ya da bazen de görüldüğü gibi sadece şansa dayandığı söylenebilir (Tutko ve Richards, 1977, s.78).

Özet olarak, tek bir antrenörlük modeli kullanmak hem antrenör için hem de sporcular için oldukça zordur. Cote ve arkadaşları (1995), antrenörlere yönelik olarak bir model ortaya koymuşlardır. Ortaya konulan bu modellerin hiçbirisi sihirli bir değnek değildir. Başarılı bir antrenör olabilmek için her antrenörün bu modellerden hareketle kendisine belirli bir antrenörlük stili oluşturması gerekmektedir (Akt: Murphy, 1995, ss.278-285). Antrenör kendi stilini sahip olduğu takım sporcularının özelliklerini de dikkate alarak gerektiği zaman ve gerektiği yerde kullanmalıdır.

2.6.2. Antrenör Stilleri

Antrenörlerin alması gereken en önemli kararlardan bir tanesi de antrenörlük stilidir. Bu bir antrenörün nasıl karar aldığını, sporcusu ile ne şekilde bir iletişim kurduğunu, çalışmalarını nasıl organize ettiğini, sporcularını disipline etmede hangi metotları kullandığı v.b. özellikler antrenörün tarzını belirler.

Aşağıda üç temel antrenörlük stilini içeren antrenör tipleri ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir (Straub, 1980, s.383).

- Zorlayıcı Antrenör Stili
- Düşünceli-İkna Edici Antrenörlük Stili
- Arkadaşça-Yardımcı Antrenörlük Stili
- Koç (Coaching) Tarzı Antrenörlük

2.6.2.1. Zorlayıcı Antrenör

Bu antrenörler disiplini başarının ilk unsuru olarak görürler. Bulunduğu grubu kontrol etme düşüncesi hakimdir, düzeni sağlamak başlıca fonksiyondur (Williams, 1993, s.85). Bu tip antrenörler asistan koçlara belirli işleri verir ve sonuç bekler. Antrenmanlar iyi organize edilir, formalar düzgün giyilmiştir, hatta takımın saç stili bile belirlenmiştir. Kısaca bu antrenör sporcuların sadece oynamaya geldiklerine inanır, görevinin patron gibi davranmak, işini yapmak olduğuna inanır.

2.6.2.2. Düşünceli-İkna Edici Antrenör

Kendi yeterliliklerini ve üstünlüklerini gruba kabul ettirmek için etkileme ve yönetim tekniklerinden sıkça yararlanır, takımı yaklaşımının doğru olduğu konusunda ikna eder (Williams, 1993, s.85). Sporcuların kendi başlarına işler yapabilmelerine olan inancı azdır.

Oyun planı önceden antrenör tarafından hazırlanır ve sporcular bunu kabul etmek için antrenör tarafından yönlendirilir. Bu antrenör kendisinin zorlayıcı antrenöre göre daha demokratik olduğunu göstermeye çalışır. Bunun yanında, bu sistemde sporcular antrenörün oyun planını kabul etmeden önce fikirlerini söyleme şansına sahiplerdir (Öztürk; Koparan; Haşıl; Efe; Özkaya, 2004, ss.19-25).

2.6.2.3. Arkadaşça-Yardımcı Antrenör

Bu tip antrenör sporculara “bırakınız yapsınlar” felsefesi ile yaklaşır, sporcuları tarafından otoriter olarak algılanmaktan kaçınır (Williams, 1993, s.86). Bu tarz antrenörün temel stratejilerinden biri sporcuların tansiyon düşürücü davranışlarına izin vermesidir. Takım genellikle yönlendirmedeki eksiklik ve basitçe formüle edilmiş amaçlar yüzünden zorluk çeker.

2.6.2.4. Koç (Coaching) Tarzı Antrenörlük

Türkiye’de “koç” ve “antrenör” kavramları sıkça birbirinin yerine kullanılmakta; “koç” rolünü oynayan kişiler “antrenör” olarak nitelendirilmektedir. Türkiye’de özellikle basketbol branşı “koç” terimini kullanırken, futbol “teknik direktör” diğer branşlar ise “antrenör” kavramını kullanmaktadır (Tiryaki, 2000, s.133). Koç bir antrenörlük biçimi olarak klasik antrenör modellerinden biraz farklı bir yapıya sahiptir. Antrenörün daha liderleştirilmiş şekli denilebilir. Başka bir deyişle, antrenörlerin günümüz liderlik anlayışı çerçevesinde gerekli bilgi, beceri ve davranışlarla donanmış halidir. Bu çalışmada da aynı anlamda kullanılmaktadır.

"Coach" kelimesi İngilizce kökenli bir sözcüktür. Türkçede öğretmen, çalıştırıcı, yol gösterici (Konter, 1996) anlamına gelmektedir. Koç (**C.O.A.C.H.**) kavramı harfler bazında yorumlandığında (Ceylan, 2002, s. 4) bu tanım daha bir açıklık kazanmaktadır.

- **İşbirliği Yap (Collaborate):** Çalışanlarla ortak çıkarlar için işbirliği içinde olmak gerektiğini göstermektedir.
- **Gözle (Observe):** Çalışanların gelişimini sürekli olarak izlemek ve geri bildirim vermek. Duygularını anlamak. Başarılarını kutlamak.
- **Sor (Ask):** Çalışanlardan bilgi almak. Katkılarına ortam hazırlamak. Sorumluluk vermek. Onlardan öğrenmek.
- **Zorla/Meydan Oku (Challenge):** Varsayımları tartışmak. Diyaloglara ortam hazırlamak. Yanıtları zorlamak. Problemlerle ilgilenme. Korkularının üstesinden gelmek.
- **Hipotez Üret (Hypothesize):** Araştırmaları, üzerinde çalışmaları için düşünceler ortaya atmak. İddialarına mantıklı yaklaşım desteği vermek.

Bilimsel yönetimin gelişimiyle yöneticilik incelendikten sonra yönetimin fonksiyonları belirlenmiştir. Fiedler'in olasılık modelinden hareketle diğer alanlarda olduğu gibi sporda da kimin başarılı ve etkili bir antrenör olacağını önceden kestirmek için sihirli bir formülün olmadığı sonucuna varılmakta ve buna ek olarak sadece yöneticilik tarzı antrenörlük bir çok şartta tek başına başarılı olamamaktadır. Özellikle spor alanında yapılan araştırmalar ne liderlik ne de yöneticiliğin tek başına yetmeyeceği ve ikisinin de bir arada bulunması gerektiklerini ortaya çıkarmıştır (Akt: Hughes ve arkadaşları, 2002, s.7). Bu süreçte “Coaching” keşfedilmiştir. Günümüzde sporun yaydığı etkinin genişliği ve kazanmaya yönelik hedefler, antrenör, teknik direktör, hoca tanımlamalarının hepsi yerini coaching tarzı antrenörlüğü benimseyenlere bırakmıştır. Bunun en iyi örneklerini futbolda görmek mümkündür. Futbolda isim yapan antrenörlerin neredeyse tamamı, dışarıdan da destek alarak (mentor) takımlarını coaching tarzında yönetmeye çalışmaktadır. Ülkemizde bunun en büyük örneği için ise Fatih Terim gösterilmektedir. (Biçer, 2006, s. 94). Spor literatüründe coaching-koç kavramı nasıl değerlendirilmekte ve anlatılmaktadır.

Koçluk, yöneticilikten de, liderlikten de farklıdır. Aynı zamanda ikisini de kapsamaktadır ve liderlerin karizmatik kişiliği ön plana çıkmaktadır. Araştırmalar liderliğin doğuştan geldiği, bir sanat olduğu, yöneticiliğin ise öğrenilen, geliştirilen bir bilim olduğunu anlatmaktadır. Yönetici ile liderin özellikleri karşılaştırıldığında yöneticinin bilgili, formal, akılcı liderin ise

ilgili, informal ve duygusal olduğu savunulmuştur. Koçlar, yönetici gibi ciddi ve lider gibi de karizmatik olunca etkililiğı artmaktadır. Koçların liderliğı kabullenilmiş olmalıdır. Takıma motivasyon, heyecan, coşku verebilmelidir. Sporcuları başarıya yoğunlaştırabilmelidir. Koç; branşıyla ilgili geniş ve derin bir bilgi, anlayış, kavrayış ve kural bilgisine (comprehension) sahiptir (Konter, 1996).

Koç, çalışmaz, çalıştırır. Sporcuların yerine “Bak öyle değil, böyle oynanır. Bir işi beceremedin” diye maça dalmaz. Yerinde durmak, gözlemek, izlemek, strateji ve taktik vermekle ilgilenmelidir. Koçlar sporcuları etkileme güçlerini kendi karakterlerinden alırlar. En belirgin özelliklerinden biri de sporcuları ile arkadaşlık yapabilmeleri, şakalaşabilmeleridir (Konter, 1996). Bu, sporcuları daha iyi tanımayı, daha çabuk etkileyebilme ve motivasyon yaratmada önemli olmaktadır. Ayrıca dünyaya, yarına, insanlara bakışı, onun yaşam felsefesini (outlook-vizyon) dolayısıyla antrenörlük felsefesini oluşturur (Konter, 1996).

Koç, takımın geçtiğı yollardan vaktiyle geçmiş olmalıdır. Kimin, nerede, ne zorluk yaşayabileceğini bilmelidir. Yaptığı işe alakasız biri olmamalıdır, tabandan yetişmelidir, altyapısı sağlam olmalıdır. Bu anlamda takım üyeleri ona danışabilmeli, danıştığında tatmin edici yanıt alabileceğini bilmelidir.

Sevgi, şefkat ve bağlılık (affection) koçu farklı kılan temel özelliklerdir (Konter, 1996). Takım içinde ayırım yapmamalıdır. Takım üyelerinin birini diğerinden ayrı tutmamalı, hepsine gereksinimi olduğunu bilmelidir. Koç, iş bilgisi ve insan ilişkileri becerisini, yerinde ve dengeli bir şekilde kullanarak sporcularının kişisel ve profesyonel hedeflerini desteklemeli; insanların "bulundukları" yerlerden "olmak istedikleri" yerlere gitmelerine yardımcı olmalıdır (Barutcugil, 2004).

Tüm bunlar koçların uygulama alanlarında yapması gerekenler ve sahip olmaları gereken niteliklerdir. Bunun yerine önerilecek en temel özellik antrenörlerin değışen şartların gerektirdiğı gibi sporcuların gereksinimlerine göre uygun antrenörlük tarzlarını uygulamaya çalışmaları gerekliliğıdir (Williams, 1993, s.86).

Antrenörlükte her antrenörün sahip olduğu kişilik özellikleri ile paralellik gösteren bir antrenörlük tarzı vardır. Antrenörün sahip olduğu tarzı belirleyen ise karar alması gereken durumlarda gösterdiği davranışlardır. Bu gösterdiği davranış antrenörün hangi tip antrenör modeline uyduğunu göstermektedir. Antrenörler davranışlarını uygulamaya koyduklarında tercih ettikleri stillerine uygun bir iletişim modeli de tercih ederler. Aşağıda antrenörlerin sahip oldukları antrenörlük stillerinde tercih ettikleri iletişim modelleri açıklanmaktadır.

2.6.3. Antrenörlükte İletişim Modelleri

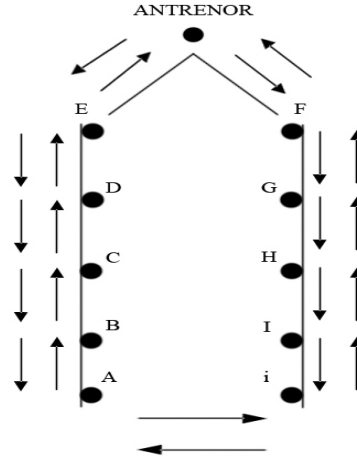
“Model” sözcüğü, bir sistemin ya da iş yapma biçiminin basitleştirilerek gösterilmesi anlamına gelmektedir (TDK, 1983, s.578). Modeller, olayların özünü oluşturan ilişkilerin anlatılmaya çalışıldığı bir tür örneksemelerdir (Seren ve Mortensen, 1979). İletişim modellerinin amacı da insan iletişiminin daha yalın bir anlatıma dökülerek anlaşılabilir kılınmasıdır. Çeşitli spor dallarında, takımı oluşturan sporcu sayısının farklı olması, spor dalının özellikleri, spor dalı aynı da olsa antrenörlük stillerinin farklı olması; oyuncularla kurulan iletişimde benimsenen modeli farklılaştırabilmektedir (Erkan, 2002, s.42) . Bir takım içerisindeki iletişimlerde benimsenen modeller dört grup altında toplanabilir.

- Çember Modeli
- Şebeke Modeli
- Ara Modeller
 - Zincir modeli
 - “Y” modeli
- Tekerlek Modeli

2.6.3.1. Çember modeli

Şekil 1’de görüldüğü gibi çember modelinde; takımdaki sporcuların iletişim şansları eşittir. Her sporcu iki yanında bulunan birer sporcu ile iletişim kurabilmektedir. Tüm sporcuların antrenörle iletişim kurma şansı da eşittir. Osgood ve Schramm (1954)’ın çember modeli bu yönüyle diğer modellerden ayrılmaktadır (Akt: Usluata, 1991). Bu modelde her iki tarafın da düzgüleme, açıklama, yorumlama işlemleri yaptığı belirtilir (McQuail ve Winsdahl, 1997, ss.29-30). Bu bağlamda iletişim düz çizgisel ve tek yönlü bilgi iletimi (enformasyon)

kimliğinden ayrılarak ‘karşılıklılık’ özelliği ile öne çıkmaktadır (Dökmen, 2005, s.20). McQuail ve Windahl (1997, ss.29-30) bu modelde iletişimin başladığı noktaya doğru hareket ederek tam bir daire oluşturduğunu ileri sürmüştür (Akt: Usluata, 1991). Bu modelde sürekli genişleyen bir ortak iletişim alanı ve iletişimin devingenliği mevcuttur (Çubukçu, 2006, s.77).



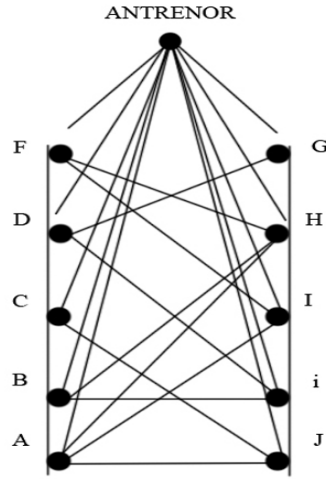
Şekil 1. Çember Modeli

Takım üyelerinin iletişimden sağladıkları doyum, başarı için en üst düzeyde çabanın gösterilmesine olanak sağlayan model, çember modelidir (Erkan, 2002, s.44). Çünkü bu model, takım içindeki her sporcuya eşit söz hakkının sağlanmasına, sporcuların düşünce, görüş, öneri, eleştirileri ve deneyimlerinin dikkate alınmasına olanak sağlamaktadır (Harvard Business Review, “Etkin İletişim” MESS Yayın No:325, 2000).

2.6.3.2. Şebeke Modeli

Kişilerin karşılıklı olarak anlam yaratmaları, anlamları paylaşmaları, birbirleriyle ilgili bilgi edinmeleri ve ilişki kurmaları süreci bu modelde sık gözlenir (Adams, 1994, ss.10-17).

Şebeke modeli iletişim sisteminin geçerli olduğu takımlarda; tüm sporcular karşılıklı ilişki içerisindeyler. Her sporcu eşit şekilde kendi arkadaşları ve antrenörü ile iletişim kurabilmektedir. Benzer şekilde antrenörün de tüm sporcularıyla iletişim kurmasına olanak tanıyan bir modeldir (Türkmen, 1992).



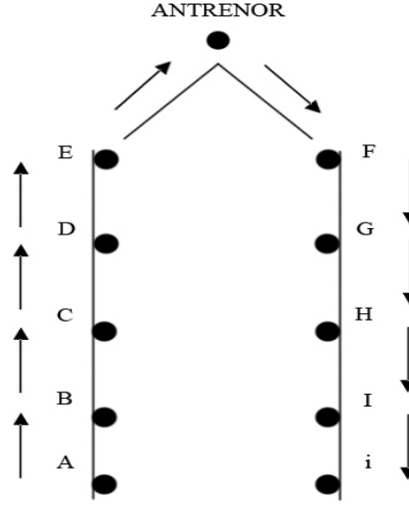
Şekil 2. Şebeke Modeli

2.6.3.3. Ara Modeller

Zincir Modeli.

Bu model kişilerin birbirleriyle bağlantılı olarak davranışta bulunmaları durumunda oluşur. Bu da en az iki kişinin kendi arasında ve daha sonra iletişimi genişletme isteğine bağlı olarak tüm katılımcılara yönelik iletişimi kapsar (McQuail ve Windahl, 1997, s.156).

Zincir modelinde A sporcusu yalnızca B ile, J sporcusu sadece İ ile iletişim şansına sahipken; sadece F sporcusu antrenörü ve G sporcusu iki yanlarındaki birer sporcuyla (iki kişi ile) iletişim şansına sahiptir. Özellikle takım sporlarında takım uyumunun ve takım dinamiklerinin sağlanabilmesinde bu model oldukça sakıncalıdır. Çünkü takım sporlarında başarı bireysel değil, takımı oluşturan sporcuların performanslarının bileşkesine bağlıdır. Böyle bir iletişim modelini uygulayan takımlarda arkadaşlık, güven ve antrenöre karşı olan inanç zamanla yok olacaktır (İnce; Bedük; Aydoğan, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr, Erişim Tarihi:29.09.2009).



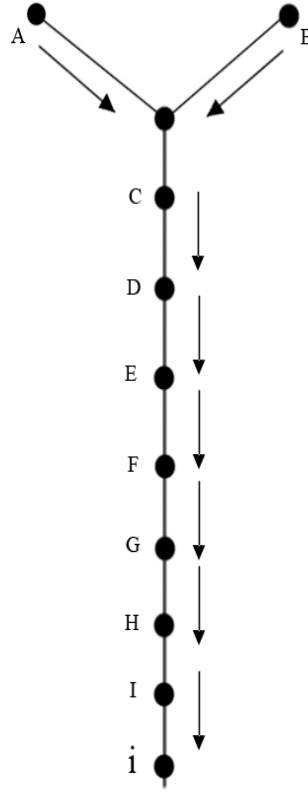
Şekil 3. Zincir Modeli

Özellikle iletişim aşamasında en altlarda bulunan sporcuların takım içinde alınan ortak kararlardan haberdar olmaları için uzun bir süre geçecektir. Bu da takım içinde iletişimin etkili bir şekilde çalışmasını engelleyecektir.

“Y” Modeli.

Tek yönlü (çizgisel) modeller arasında yaygın olarak kullanılan, kişilerarası düzgü modelidir. Weaver ve Shannon’a göre (1966) bu yalın model, kendi başına iletilmesi olanaksız olan iletinin/gönderenin/mesajın düzgülenmesi ve alıcı tarafından çözülerek iletinin alınması işlemlerinden oluşmaktadır (Akt: Usluata, 1991).

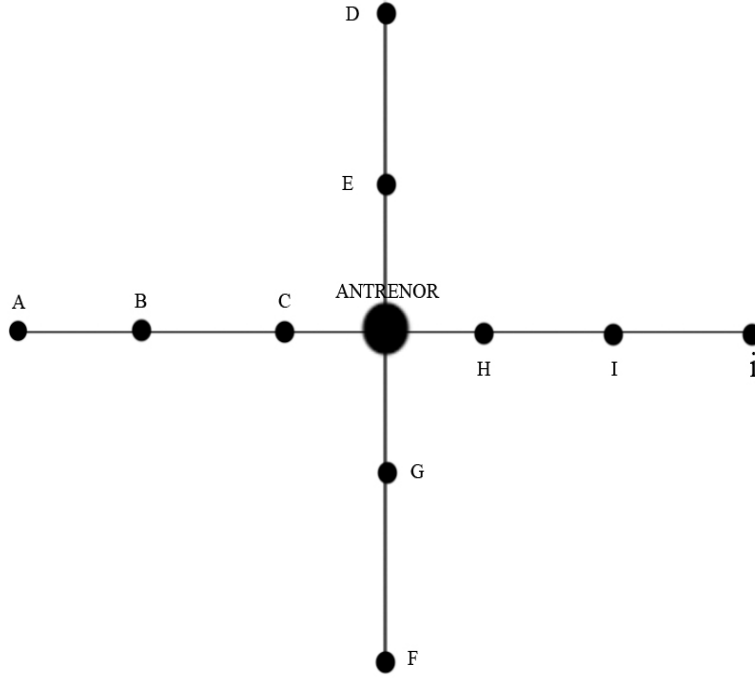
Y modelinde aynı zincir modelinde olduğu gibi sporcuların kendi aralarındaki ve sporcu-antrenör arasındaki iletişim imkanı daha da azalmaktadır. A ve B sporcuları antrenör ile sık bir iletişim kurabilirken i sporcusu yalnızca I ile, C sporcusu ise hem antrenörü hem de D sporcusu ile iletişim şansına sahip olabilmektedir. Antrenör açısından ise, takım sporcuları ile iletişim kurabilmede tam bir dengesizlik söz konusudur. Çünkü antrenör hem A ile hem B ile hem de C sporcusu ile iletişim kurduğu için diğer sporcuların sorunları ile ilgilenemeyecek ve mesajlarını onlara göndermekte sıkıntı duyacaktır (McQuail ve Windahl, 1997, s.156).



Şekil 4. Y Modeli

2.6.3.4. Tekerlek Modeli

Bu modelde asıl bilgi kaynağı mesajın olduğu yerdir. İletişimi başlatan insanın beyni bilgi kaynağı sayılır. Burada iletişim için bütün alıcıların bilgi kaynağıyla birebir iletişimi gereklidir. Yani bu modelde iletişimi başlatan ve bilgi kaynağı özelliğini taşıyan antrenördür. Bu nedenle tekerlek modelinde, her bir sporcu sadece antrenörleri ile iletişim kurabilmektedir. Bu modelde sporcu-sporcu iletişiminden söz etmenin mümkün olmadığı söylenebilir. Model antrenör-sporcu iletişimi için uygundur. Bu modelin sporcuları kendi aralarında olması gereken güven, saygı, sevgi ve hoşgörü ortamından uzaklaştırdığı söylenebilir.



Şekil 5. Tekerlek Modeli

Bu nedenle tekerlek modeli spor takımlarının takım performansında olumsuzluklara neden olabilecek bir modeldir. Özellikle iç dinamiklerin zayıf olduğu takımlarda tekerlek modeli, zaten zayıf olan takım içi iletişimi tamamen ortadan kaldırabilir. Tekerlek modeli antrenörü takımda tek söz sahibi yapmaktadır. Sporcular takımın başarısıyla ilgili konularda kendilerini geri çekmekte, antrenman ve yarışmalarda motivasyon düşüklüğü göstermektedirler. Bu durum doğal olarak sporcu performansının düşmesi ve başarısızlığı beraberinde getirmektedir. Sporcuların ve takımın başarısızlığında suç antrenöre yüklenecek, sporcunun doyumundan söz etmek mümkün olmayacaktır (McQuail ve Windahl, 1997, s.156).

“Z” ve “Y” modellerinin çember ve tekerlek modelleri arasında bir tür geçiş modeli olarak görülebilir. Çember modelinden tekerlek modeline doğru gidildikçe sporcuların öznel çabalarının azalması, ek olarak sporcular arasındaki informal iletişimin artması gündeme gelmektedir.

2.6.4. Antrenörün Sahip Olması Gereken Yeterlikler

Antrenörlük herhangi bir spor dalında; sporcuların özel aktiviteleri, eğitimleri, gelişimleri, yetenekleri ve yarışma boyunca gösterdikleri performansla ilgilidir. Antrenörlük, planlı-programlı uygulamalar ve düzenli geri bildirimler yoluyla sporcu yeterliklerinin geliştirilip değerlendirildiği ve tanımlanmış bir yeterliliğe ulaştırıldığı, iki yönlü ve yapılandırılmış bir süreçtir (İkizler ve Karagözoğlu, 1997). Bu bağlamda antrenörlük eğitsel, psikolojik ve fizyolojik boyutları olan (Sevim, 2001, s.19) ve planlamayı, uygulamayı, yol göstericiliği ve yeni gelişmeleri düzenli olarak izlemeyi gerektiren bir meslektir.

Özellikle etkili antrenörlerin sporcuların rekabet ortamında performanslarını arttırmak için aşağıda yer alan yüksek davranış özelliklerini göstermeleri gerekir.

- a. Antrenmanların ve müsabakaların zor ve yorucu olabileceğini vurgulamak ve bu tür çalışmaların kendi performansları için önemli olduğuna inandırmak,
- b. Teknik ve taktiksel açıdan onları yetiştirme ve eksiklerini tamamlamak,
- c. Takım sporcuları arasındaki iletişim kanallarının sağlıklı çalışmasını sağlamak,
- d. Takımın performans aktivitelerini düzenlemek ve kontrol etmektir (Holpp, 1998, s.131).

Belirtilen bu özelliklerin antrenör tarafından uygulanabilmesi ve sonuçların sporcu performansına yansımaları için gerek sporcular arasında gerekse de antrenör-sporcular arasında etkili iletişim olmalıdır. Bu nedenle sporcu, sporun kendisine ve sisteme özgü kuralları ile antrenman ve müsabakalar boyunca başarılı bir yönetime gerek duyar. Bu durum antrenörlükten sorumlu olan herkes için zor bir görevdir. Çünkü antrenörlük bir sanat, felsefe ve iyi bir iletişim becerisini gerektiren bir süreçtir.

Antrenörlük zordur. Çünkü;

- Herkesle iletişim içindedir.
- Sürekli eleştiri altındadır
- Sürekli diğer insanlarla karşılaştırılır.

- Farklı kişilikteki insanlarla ilgilenir.
- Takımın düzenli bir şekilde yönetiminden sorumludur.
- Her an disipline ve denetime sahip olmalıdır.

Çelenk (2002, s.17) bir antrenörün sürekli bir baba rolünde olduğunu unutmaması gerektiğini söylemektedir. Singer (1993, s.361), antrenörlükte baba olmanın antrenörün sporcusuyla olan iletişimine etki yapacağını, zaten antrenörün de sporcusu tarafından baba gibi görüldüğünü ileri sürmüştür. Singer'e (1993) göre eski sporcular, ebeveynler, seyirciler bile antrenöre bir baba gözüyle bakmaktadırlar (Akt: Çelenk, 2002, s.18).

Antrenörler sporcular arasında bir rekabete sebep olmadan, sporcularını birbirleriyle kıyaslamadan hepsini farklı bir birey olarak değerlendirmelidir. Ancak kendisi de anne/baba olan antrenörlerin bu konuda daha hassas ve adil davranış göstereceği düşünülmektedir (<http://www.yvik.org.tr>, Erşim tarihi:05.09.2009).

Anne/baba olması, özellikle sporcularına eşit davranmak zorunda olduğunun bilincinde olması ve uygulamada yaşanan sıkıntıları aşmada kolaylık sağlayacağı söylenebilir. Özellikle birden fazla çocuk sahibi olan antrenörlerin sporcularıyla daha sağlıklı ve rahat iletişim kurabilecekleri düşünülebilir. Antrenör sporcularına davranışlarında bir çocuğuna ne veriyorsa diğerine de aynısını yapmaya çalışan bir anne/baba ile aynı davranışı gösterecektir.

23 yaşında Olimpiyat tarihinin en çok madalya kazanan sporcusu unvanına sahip sporcu Micheal Phelps'in durumu da antrenör-baba ilişkisini desteklemektedir. Spor psikologları tarafından Phelps'in antrenörü Bob Browman tam bir otoriter antrenör baba olarak tanımlanmaktadır. Dokuz yaşında boşanan anne-babasının ve annesiyle yaşamasının ardından, hayatında baba yerine koyduğu kişi olarak antrenörünü gösteren Phelps, antrenörünün de tam bir baba gibi davrandığını ve kendi çocuklarıyla ilgilendiği gibi onunla ilgilendiğini söylemiştir (Ulagay, 2009).

Bir antrenör yukarıda belirtilen zorlukların ve sorumlulukların üstesinden gelebilmek için çok iyi bir eğitime (alan bilgisine), genel kültüre, öğretme becerisine ve kişilik özelliklerine sahip olmalıdır (Holpp, 1998, s.131).

- **Alan bilgisi.** Kişi hangi dalın çalıştırıcısı ise o dalı iyi bilmesi beklenir. Antrenör ilgili spor dalının kuralları ile teknik ve taktik bilgisine sahip olmak zorundadır. Sporcu çalıştırıcısının spor bilgisinden kuşkuya düşmemelidir.
- **Genel kültür.** Genel kültür düşünceleri söze dökmeye, dili doğru kullanmada, örnek vermede yetkinlik için gereklidir.
- **Öğretme becerisi.** Antrenör, sporcunun gerekli bilgi, beceri ve tutumları öğrenmesine ve öğrenilenlerin davranışa dönüşmesine -sahaya yansıtılmasına- yardımcı olan kişidir. Öğrenme ve öğretme; belli kuramlara dayalı olarak yürütülen, çeşitli yöntem ve teknolojilerin kullanıldığı bir alandır.
- **Kişilik özellikleri**
 - **İlgi gösterme:** Ayrım yapmadan her sporcuya aynı ilgiyi göstermeli; onlardaki değişme ve gelişmelerin farkında olmalıdır.
 - **Ayırt edebilme:** Antrenör sporcularını yeteneklerine göre yetiştirmeli, ayrıntıları görebilmeli ve değerlendirmelidir.
 - **Örnek olma:** Sergilediği tutum ve öteki özellikleriyle sporculara örnek olmalıdır.
 - **Olgunluk:** Sporcularının kusurları ve zayıflıkları karşısında hoşgörülü olmalı; yerinde ve yapıcı bir tutumla düzeltme yoluna gitmelidir.
 - **Değişebilirlik:** Antrenör gerek dünya görüşü, gerekse spor kültürü bakımından yeniliklere açık olmalıdır. Alanındaki gelişmeleri her an izleyebilmelidir.
 - **Zeka:** Bir antrenörün meraklı, yaratıcı fikirlere açık bir kişilik sahibi olması gerekir. Spor zekası, bilgi ve tecrübe birikiminin sonucu olarak gelişecektir.
 - **Cesaret:** Antrenör yaşadığı zorluk, hayal kırıklığı ve yenilgiler karşısında cesaretini kırmamalı; başarı konusunda ısrarlı olmalıdır. Yaşanan her sıkıntıyı, spor kariyerinde yaşanabilecek bir deneyim

olarak görmelidir.

- **Sabır:** Takımın ya da kişilerin gelişimi zaman alıcı, hatta cesaret kırıcı bir yavaşlıkta olabilir. Antrenör bunun bilincinde olmalı; ne kendisini, ne de takımını ya da çevresini olmayacak beklentiler içine sokup hayal kırıklıkları yaşatmamalıdır.
- **Kendini denetim:** Antrenör özellikle yarışmalar sırasında kendi denetimini sağlayabilmelidir. Çünkü stres altındaki antrenör bunu kolayca sporcularına taşıyarak performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir.
- **Organizasyon becerisi:** Antrenör iyi bir zaman yöneticisi olmalı; sporcuyla istenen amaçlar yönünde organize edebilmelidir.
- **Mizah duygusu:** Antrenör zamanı geldiğinde sporcularıyla şakalaşabilecek kadar iyi bir iletişimci olabilmelidir.
- **Dikkat ve çalışkanlık:** Antrenör çalışma koşullarının bütün ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmelidir (Holpp, 1998, s.131).

Yukarıdaki yeterliklerin bir kısmı (öğretme becerisi ve kişilik özellikleri) bütünüyle iletişimle ilgilidir. Alan bilgisi ve genel kültür ise iletişimle olanaklı ancak iletişim becerisi olduğunda işe yarayacak hususlardır. Nitekim yukarıda açıklanan ve ötekilere yeğ tutulan coaching tarzı antrenörlükte, sporcu-antrenör ilişkisinde, iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmanın sorunu da antrenörle ilgilidir. İleriki sayfalarda önce bu çalışmaya konu olan Hentbol Süper Lig bayan ve erkek takım antrenörlerinin iletişimle ilgili eğitimlerinin hangi düzeyde olduğuna ilişkin bilgi verilmiştir. Bu açıklamadan sonra antrenörlerin sahip olması gereken iletişim becerileri üzerinde durulmaktadır.

2.6.5. Türkiye’de Antrenörlerin İletişim Eğitimleri

Türkiye’de antrenörlük eğitimi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından açılan Antrenörlük kurslarıyla gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında Beden Eğitimi Yüksekokullarının Antrenörlük ve Beden Eğitimi Öğretmenliği bölümlerinde verilen eğitimlerle sağlanmaktadır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından açılan kurslarda birinci kademe antrenörlük kurslarında 4 saatlik Spor Psikolojisi derslerinin 2 saati iletişim konusuna ayrılmıştır. Bu konu başlığı içerisinde ise;

- Tanımlar
- İletişim Süreçleri
- Etkili İletişim Becerileri
- Sporda İletişim Boyutları
- 10 Altın Kural

konularının yer aldığı sınırlı bir program uygulanmaktadır.

Türkiyede eğitim veren 95 devlet üniversitesinin 44'ünde Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu eğitim vermektedir. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu olarak eğitim veren okulların 30'unda Beden Eğitimi Öğretmenliği bölümlerinin 3. Sınıf ders programları içerisinde etkili iletişim becerileri dersi yer almaktadır. 14 Besyo'nun programında ise iletişimle ilgili bir ders bulunmamaktadır. 8 üniversitede ise Eğitim Fakültelerine bağlı Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümü bulunmaktadır fakat hiç birisinin ders müfredatında iletişimle ilgili bir ders bulunmamaktadır. Antrenörlük bölümlerinin ise hi birinde iletişim ile ilgili bir ders bulunmamaktadır. 51 vakıf üniversitesinin ise birinde Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu(Haliç Üniversitesi) bulunmaktadır. Fakat antrenörlük bölümü eğitimi veren bu yüksekokulun ders içerikleri arasında iletişimle ilgili bir ders bulunmamaktadır (<http://www.yok.gov.tr>, Erişim tarihi: 10.06.2010).

2.7. İletişim

İletişimi iki ya da daha fazla kişi arasında bir anlam yaratma; (Tubbs and Moss, 1991, s.32), düşüncelerin ve bilgilerin karşılıklı olarak alınıp-verilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Etkili iletişimin özü; alıcının, gönderen kişinin demek istediğini aynı şekilde anlamasıdır (Stanton and Stam, 2003, s.156).

Colin (1957), iletişimin temelde toplumsal bir olgu olduğunu vurgulamakta ve toplumda geçerli yaşam biçimleri ile davranış öğelerinin paylaşılması olduğunu belirtmektedir. Bu

anlamda iletişim; aynı olgu, nesne ve sorunlar karşısında; benzer yaşam deneyimleri nedeniyle benzer duygular taşıyan, bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce ve duygu bildirişimleridir (Akt: Oskay, 1999).

İnsanlar, başkaları ile bir arada olma, onları anlama, kendilerini anlatma ve etkileme yani toplumsallaşma amacıyla iletişim kurarak kişiliklerini de tanımlama olanağı kazanırlar. Toplumsal yaşantı içerisinde insanın kendinden önce yaşamış insanların kabullendiği ve sürdürdüğü kuralları öğrenmesi, inanç ve değerleri benimsemesi ve bunlara uygun yaşam devam ettirmesi, ancak iletişim ve doğal sonucu olarak etkileşimle olur (Williams, 1997).

İletişim, insanların kolektif olarak toplumsal gerçekliği yaratıp düzenledikleri süreç; bilginin fikirlerin, duyguların, becerilerin, simgeler kullanılarak iletilmesi; katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaşma süreci; bilgi ve düşüncelerin herkes tarafından aynı biçimde ve aynı değerle anlaşılır olması veya anlaşılır duruma getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanması olarak tanımlanabilir (Dökmen, 2005, s.34).

Yapılan tanımların ortak terimlerinden yola çıkarak iletişimi; kişilerin kendilerini ifade edebilme ve dinletme gereksinimlerinin sonucu ortaya çıkan bir bilgi, duygu, düşünce ya da tutum aktarımı-paylaşımı olarak tanımlamak mümkündür. Özü ve işlevleri nedeniyle kişisel, örgütsel ve yönetsel yapının dinamik bir şekilde işleyişini sağlayan bir araç; bireysel davranışları görüntüleyen ve oluşturan bir tekniktir iletişim.

Bir sistem olarak iletişimin en önemli amacının, birbirinden kopuk ve dağınık olan ilişkilerin belirli bir düzene sokulması ve bu doğrultuda bireysel, grupsal veya örgütsel amaçlar arasında dengenin sağlanması olduğu söylenebilir (Kaya, 1999, s.73).

Berlo (1960, s.24), iletişimde temel amacın; dış güçlerin hedefi olmak yerine, kendimizi etkili bir güç durumuna getirmek olduğunu; dolayısıyla iletişimin etkilemek için kurulduğunu belirtmektedir. Bu tespit, spor kulüplerinin antrenörleri için özellikle doğrudur. Antrenörün

tek amacı kazanmak, alkış almak, takdir edilmektir. Bunun için sporcularla yaptıkları bireysel ve grup görüşmelerinde; isteklerinin-söylediklerinin iyi anlaşılmasını ve eksiksiz bir şekilde sahaya yansıtılmasını beklerler.

Yukarıdaki bağlamda antrenör açısından iletişim; sorumluluk alanına giren olgu, olay ve değişimler karşısında aynı hedefi paylaşan takım üyeleri arasındaki tutum, yargı, düşünce ve duygu bildirişimleri olarak tanımlanabilir.

2.7.1. Bireylerarası İletişim

İletişim olgusu çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Sözelimi Yatkın (2003), iletişim türlerini kişi-içi, kişilerarası, yönetsel ve kitlesel iletişim olmak üzere dört grupta toplamaktadır. Bu araştırmanın konusu bireylerarası (kişilerarası) iletişimle ilgilidir. Bireylerarası iletişim, sembolik etkileşim yoluyla yaşantıların paylaşılması sürecidir. Tubbs ve Moss (1991)'a göre bireylerarası iletişim için;

- Bireylerin yüz yüze olması, (Belli bir yakınlık içinde olmak).
- Mesaj alışverişinin olması,
- İletişimin sözel ve sözel olmayan mesajlarla kurulması gerekir.

Bireylerin sağlıklı bir sosyal etkileşime girebilmeleri ve bunu sürdürebilmeleri; hem kendilerini ortaya koyuşlarını iyi düzenlemeyi, hem de karşısındakinin kendini ortaya koyuşunu doğru algılayıp anlamlandırmayı gerektirir. Kendini ortaya koyma, bireyin karşısındaki insanda yaratacağı izlenimin istendik yönde olması için gösterdiği davranışlar anlamına gelmektedir. Karşısındaki üzerinde istenen bir izlenimi yaratacak davranışları düzenleme ve denetleme becerisi; etkili sosyal ve bireylerarası etkileşimin ön şartıdır (Bacanlı, 1999, s.33). Bu çerçevede güncel bir yaklaşımla, “kişilerin karşılıklı olarak anlam yaratmaları, bu anlamları paylaşmaları, birbirleriyle ilgili bilgi edinmeleri ve ilişki kurmaları süreci...” olarak yeniden tanımlanabilir (Orbe and Bruess, 2005).

2.7.2. İletişim Becerileri

Beceri sözcüğü, bazı etkinliklerdeki yeterlilik ve uzmanlık anlamına gelmektedir. İletişim becerisi, bireyin karşı karşıya kaldığı bir durumla ilgili olası seçenekleri değerlendirme, içlerinden birisini seçip uygulama ve olaylara farklı açılardan bakabilme esnekliğini gerektirir. Tek açığa bağlanıp kalma yani “açı sadakati” ise, iletişim becerisini iletişimsizlik becerisine dönüştürür (Özer, 1996, s.41). Amaca ulaşmak ya da sorunun üstesinden gelmek için tercih yapma becerinin en önemli ögesidir. Gerçekte önemli olan ise, farklı yorumlar (açılar) içinde hangilerinin çözüme, diğerlerine kıyasla daha hızlı ve verimli bir şekilde ulaştırılabileceğini görebilmektir. Bütün becerilerin tercihler içermesi, faaliyetlerin mekanik bir şekilde yürütülmesi anlamına gelmez. Beceri kavramını bir yetkinliğe sahip olup olmamak şeklinde görmek de doğru olmaz. Bu kavramı, sahip olunan özelliklerin güçlü yönlerinin ve eksikliklerin bir karışımı olarak düşünmek gerekir. Bütün ilişki becerilerinde, değişik düzeylerde hem güçlü yanlar hem de eksiklikler vardır. Örneğin, dinleme ve konuşan kişiyi anlamada iyi fakat anladığını ifade etme konusunda zayıf olunabilir. Dolayısıyla becerinin kapsamında; hem duyuşsal ve bilişsel kapasite, hem de eyleme geçme iradesi yer almaktadır (Korkut, 1996, s.56). Brady’e göre (1984) ise iletişim becerileri, bireyin karşısındaki kişilerle doyum verici ilişkiler kurmasını ve bireyin toplum içinde yaşamasını kolaylaştırmaktadır (Akt: Köknel, 1997, s.287).

Bireylerarası ilişkilerde önemli olan iletişim becerileri; "kendini açma", "sosyal maskelerle iletişime girmeme", "etkili dinleme", "sözel olmayan iletişimi etkili bir biçimde kullanma", "içeriği yansıtma", "duyguları yansıtma", "empatiyi, saygıyı, somutluğu ve saydamlığı etkili bir biçimde kullanabilme", “başkalarını küçük görmeden, onların haklarını yadsımadan kişinin kendi haklarını koruyabilme”, "etkili bir biçimde soru sorabilme", "mesajın açık ve tam olarak iletebilme" şeklinde ifade edilebilir (Cüceloglu, 2000; Voltan,1990; Fisher, 1976; Abacı, 1995; Özer, 1996).

Allred (1992) iletişim becerilerini içtenlik, konuşma, empati, saygı, düşünceyi açığa vurmak, anlamaya çalışmak, işbirliği yapmak, taahhütte bulunmak, cesaret vermek duyguları açığa vurmak ve öğretme olarak belirtmiştir (Akt: Korkut, 1996, s.57).

Bir lider ve onu izleyenlerin göstereceği başarının büyük ölçüde güçlü ve sağlam yapılandırılmış iletişim becerisine bağlı olduğu, başka bir ifade ile iletişimde ne kadar becerili olunursa o kadar başarılı olunabileceği vurgulanmaktadır (Yukelson, Weinberg, Richardson and Jackson, 1983, s.28-36). Bu nedenle başarılı bir antrenör ve etkin bir lider olabilmek için de antrenörün ilişki içinde olduğu ve karşılaştığı sayısız durumlar göz önüne alındığında iyi bir iletişim becerisine sahip olması gerektiği söylenebilir (Konter, 1996, s. 59).

Yukelson ve Weinberg (1983) etkili iletişim becerisinin antrenör, sporcu, spor yöneticisi ve spor psikologlarında bulunabilecek güçlü araçlardan biri olduğunun ileri sürmektedir. Bloom (1994, s.21) ise antrenörün iletişim becerilerinin bir enerji açığa çıkardığını ve bunun “antrenörlük sürecinde” bütün faktörleri etkilediğini bulmuştur. Bloom araştırmasında antrenörlükte iletişimin çok önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Örneğin antrenörün sert olduğu ve iletişim problemleri yaşadığı bir durumda bundan organizasyon, antrenman ve müsabaka da etkilenmektedir. Etkili iletişim özellikleri gösteren antrenörlerle çalışan sporcular, içerisinde bulundukları organizasyon, antrenman ve müsabakalarda; daha iyi gelişme, keyif alma, başarılı olma ve kendilerini bütün potansiyelleri ile gerçekleştirme çizgisini yakalayabilirler. Bu nedenle antrenörler, sporcularında kendilerine yardım ettiği hissini geliştirmesi ve her bir sporcunun aynı amaçlar için birlikte çalışması için açık iletişim modelleri kurmalıdırlar. Bu durum, antrenörün takıma olan ilgisi, kişiliği, antrenörlük felsefesi ve sabırlı şekilde sporcularla ilişki halinde olması karşılığında kurulacak olan açık iletişim modelleriyle başarılabılır (Akt: Yılmaz, 2007, s.91).

Lunenburg ve Ornstein (1994, s.102) etkili iletişim gerçekleştirebilmek, iletişim engellerinin üstesinden gelebilmek ve karşılıklı anlamayı güçlendirebilmek için hem antrenörlerin hem de oyuncuların uzun soluklu çabalarının gerekli olduğunun vurgulamaktadırlar. Ayrıca, iletişim engellerinin üstesinden gelebilmek için takımdaki iletişimi geliştirmenin bunun için de tekrarlama, anlama, beden dilini kullanma, geribildirimde bulunma, dinleme ve başkalarıyla iletişim becerilerine sahip olmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Hangi toplumsal ortam olursa olsun, bireyin göstereceği başarının düzeyi onun sahip olduğu iletişim becerileriyle orantılı olacaktır. Dolayısıyla bireysel ve mesleki yaşamda başarılı olmanın yolu iletişimden geçmektedir. Bir antrenörün sahip olması gereken yeterlikler

yaşama geçirilmeden, sporla ilgili ortamlarda ve sporcularla birlikte nasıl kullanılacağı bilinmeden işe yaramaz. Nasıl yaşama geçirileceği ve kullanılacağının yanıtı ise iletişimde yatmaktadır. Etkili iletişim kurabilme yeteneği, iletişim becerileri veya iletişim engellerinin üstesinden gelebilme konuları literatürde birbirine benzer çözümlemeler şeklinde ele alınmıştır. Antrenörlük mesleğinde kişilerarası iletişimde başarılı olmayı sağlayacak yeterlilikleri beş ana başlık altında toplamak mümkündür (ASEP, 2006, ss.10–17).

- Sözel iletişim
- Sözsüz iletişim
- Dinleme
- Geribildirimde bulunma
- Başkalarıyla iletişim

Aşağıda antrenörlerin sahip olması gereken bu iletişim becerileri ve bu becerileri etkili bir şekilde kullanmanın önündeki engeller açıklanmıştır.

2.7.2.1. Sözel İletişim Becerileri

İletişimin sözel süreci, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 2000, s.53).

Etkili ve sağlıklı bir grup için iletişim üyelerin ortak inanç, değer ve tutum oluşturmaları, istek, duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını birbirlerine iletmeleri, üzüntü ve sevinçlerini paylaşmaları açısından oldukça önemlidir ve burada sözel iletişim önemli bir rol oynamaktadır (Carron and Hausenblas, 1998, s.213).

Sözel iletilerin birey üzerinde son derece güçlü ve uzun süreli etkileri olabilmektedir. Antrenörlerin yaptığı konuşmalar sporcuların onlara verdikleri önem nedeniyle özellikle etkili olmaktadır. Antrenör ister yanlış bir davranışın düzeltilmesini, ister pasın nasıl verilmesi gerektiğini gündeme getirsin ya da bir sporcunun gösterdiği çabayı övsün; sözel iletilerin düzenlenmesi ve paylaşımında aşağıdaki beş beceriyi göstermesi gerekir (ASEP, 2006, ss.10–17). Bu özellikler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Etkileyici konuşmalı ikna edici olmalıdır. Kendini kolaylıkla ifade edebilen ve düşüncelerini açıklıkla anlatabilen liderler beraber çalıştıkları örgüt üyelerine nerede ve nasıl tutum sergileyeceklerini, neye inanacaklarını ve nasıl hissedeceklerini kestirme olanağı da sunabilmektedirler (Nelson and Quick, 1995, s.123). Takım lideri konumundaki antrenörün etkileyici konuşması ve ikna becerisine sahip olması genel olarak kabul gören bir gerçektir. Ayrıca bu tip antrenörlerin sporcularını takım hedeflerine yönelik daha iyi motive edebileceği de söylenebilir.

Olumlu ve dürüst olmalıdır. Hiçbir şey insanların ilgisini ve şevkini yitirmede, sürekli kusurlu bulunmak kadar etkili olamaz. Dahası sporcu da, kendisine sürekli sıkıntı veren antrenörüne benzer şekilde tepki gösterecektir. Gençlerin; kendilerine olan güvenlerini yitirmemesi için bilhassa yüreklendirilmeye ihtiyaçları vardır. O nedenle sporcunun maç sırasında gösterdiği başarılar vesile kılınarak gururları okşanmalıdır.

Antrenör her şeyin farkında olduğunu sporcusuna hissettirilmelidir. Ancak zayıflık ve yanlışların da methiye dizilerek üzeri örtülmemelidir. Aslında sporcular hata yaptıklarında bunu çok iyi bilirler, dolayısıyla hiçbir klişe övgü onların hatasını ortadan kaldıramaz. Eğer antrenörler sporcularının kusurlarını-eksikliklerini ortaya koymada tam başarı gösteremezse; sporcular onu içtensiz olarak algılayacaklardır.

Bir performans hatasını düzeltmenin etkili yollarından birisi; önce, hatanın yer aldığı kısımda neresinin doğru yapıldığına işaret edilmeli; sonra, olumlu bir yaklaşımla hatanın nerede ve nasıl yapıldığı, devamında da doğrusunun ne olması gerektiği söylenmelidir. Konuşma sporcular yüreklendirilerek ve doğruya vurgu yapılarak tamamlanmalıdır (Holpp, 1998, s.132).

İletişim becerisi gelişkin bir antrenör, olumlu başladığı bir anlatımı “fakat” ile devam ettirmez, ettirmemelidir. Sözelimi, “ Hasan... verdiğin pas akıl doluydu ama biraz hızlı atsaydın arkadan gelen rakibe kaptırmazdın”. Böylesi bir uyarı; birçok sporcuda, pasın akıl dolu olması övgüsünün değil, kaptırıldığı kusurunun akılda kalmasına neden olacaktır. Örneklenen durum için daha doğru bir anlatım şöyle olabilir; Hasan... verdiğin pas akıl doluydu aferin sana ve pası verirken arkadaşların gibi rakipleri de görürsen bu iş tamamdır”.

Açık ve basit söylemelidir. Olumlu ve dürüst iletiler ancak direk olarak ve sporcular tarafından kolayca anlaşılabilirdiğinde yarar sağlayacak ya da işe yarayacaktır. Sözü döndürüp-dolaştırmak, konuşmanın etkisiz ve verimsiz olması demektir. Bu, sporcuların esas noktaları yakalamasını zorlaştıracak giderek ilgilerini kaybetmelerine neden olacaktır. Anlaşılır konuşabilmenin kimi püf noktaları şunlardır:

- Söylenecekler önceden bir düzene sıraya konulmalıdır.
- Konuşulacak konu her yönüyle görülüp değerlendirilmelidir.
- Sorun baştan sona açıklanmalı; ama insanların bıktırıp usandırılmamasına özen gösterilmelidir.
- Sporcuların anlayacağı bir dil kullanılmalıdır.

Ayrıca kullanılan terminolojinin tutarlı olmalısı gerekir. Antrenörün ne çok şey bildiğini kanıtlama çabası; iletişimin gerçekleşmesini zora sokacaktır (Holpp, 1998, s.132).

Söyledikleri duyulabilmeli ve tekrarlanmalıdır. Antrenörler, takımdaki her sporcunun duyabileceği bir ses tonuyla konuşmalıdırlar. Tek düze olmayan, güçlü bir ses dikkati sağladığı gibi saygı da uyandırmaktadır. Buna karşılık verilen komutlar genel ve heyecansız olduğunda etkisi azalmaktadır. Tek bir sporcu ile ona ilişkin bir konu konuşulurken sesin yumuşatılması gereklidir. Ancak genellikle iletiler tüm sporcuların duyması içindir. Dolayısıyla antrenörün sesini sporcularına duyurması zorunludur (Holpp, 1998, s.132). Coşkulu bir ses tonu sporcuları motive ederken; sporculara, antrenör olmaktan duyulan mutluluğuda hissettirir. Buna karşılık bir uyarı sözcüğü, dikkatleri başka bir yöne çekebileceği gibi sporcuların performanslarında engelleyici bir etkide yapabilir.

Bazen söylenenler istenen tonda ve istenen açıklıkla da olsa; tek söylemeyle sporcularda yer yapmayabilir. Bu özellikle takıma yeni katılan sporcular, kullanılan nitelemeleri ve deyimleri anlamadığında daha da önemli olmaktadır. Bu sorunu aşmada sıkıcı bir tekrara düşmeden söylenenlerin iyi anlaşılması için farklı sözcüklerle yapılacak bir yineleme olacaktır.

Tutarlı olmak. Tutarlı olmakla anlatılmak istenen, kullanılan dilde-terminolojide tutarlılıktır. Hentbolun -başka spor dallarında da olabileceği gibi- kendine özgü bir terminolojisi vardır.

Ancak bazen aynı durum için farklı sözcükler kullanılabilir. Ek olarak antrenörler bazı sözcük ya da deyimleri, o sözcüklerin günlük yaşamdaki anlamından farklı da kullanabilirler. Dolayısıyla belli durumları, konumları, yapılması ya da yapılmaması gereken davranışları açıklamak için kendilerine özgü terimler kullanabilirler. Bu terimlerin anlamı konusunda görüş birliğinin sağlanması ve belli durumları açıklarken hep aynı sözcük ya da nitelemelerin kullanılması iletişimde başarıyı artıracaktır.

2.7.2.2. Sözsüz İletişim Becerileri

Beden dili duygu ve düşüncelerin iletişimde kullanılan hareket, jest (el ve kol hareketleri), mimik (yüz ifadeleri) ve vücut duruşu ile gerçekleşmektedir (Baltaş, 2007, s.58). Sözsüz iletişime ait altı temel boyut ortaya koyan Knapp (2001) bunları özetle şöyle sıralamaktadır;

- El, kol, kafa, ayak, bacak hareketleri, vücut duruşları, göz ve yüz ifadeleri,
- Söylenen sözlerin ötesinde sesin yüksekliği, tizliği, frekansı, kekeleme, sözcükler arasında bırakılan sessizlikler gibi unsurlar,
- Dokunma gibi fiziksel temas davranışları,
- Kişisel alan kullanımı ve kişilerarası mesafelere ilişkin davranışlar,
- İletişime giren kişilerin vücut kokuları (örneğin kullandıkları parfüm), giysileri, kullandıkları aksesuarlar (takılar, peruk, gözlük vs.) ile birbirlerine verdikleri mesajlar,
- Davranışın olduğu ortamın fiziksel özelliklerinin yaptığı etkiler. (Akt: Ünsal, 2005, s.63)

Sims (2002, s.78) sözsüz iletişimin bazen kelimelerden daha fazla anlam iletebildiğini söylemektedir. Kişilerarası iletişimde anlamların iletiminde sözcüklerin ortalama %10, ses tonunun %30 ve beden dilinin oluşturan jest ve mimiklerin %60 rol oynadığı belirtilmektedir (Zılhoğlu, 2003, s.71).

Tıpkı ses tonu ve kullanılan sözcüklerde olduğu gibi; sözel olmayan iletilerde de tutarlı olmak gerekir. Bu konudaki tutarsızlığa en olumsuz örnek; “bir baş sallama” olabilir. Baş sallama durumun kabul edilemez olduğu anlamına da gelebilir. Sporcuya “aferin devam et” anlamına

da... sporcu antrenörün sözcük ya da vücut hareketlerinden hangisini ifade etmek istediğini anlamalıdır (Cooper, 1989, ss.17-18).

Sözel olmayan iletiler farklı şekillerde gönderilebilir. Antrenörlükte kullanılan vücut hareketleri ve yüz ifadeleri sözsüz iletişimin sadece en açık-en çok kullanılan iki biçimidir. Antrenörler önce iyi bir öğretici olmak zorundadırlar. Bu bağlamda sporcuyla iletişimini engelleyecek en küçük hareketlerine dikkat etmek, onlardan sakınmak durumundadırlar.

Antrenörlerin kendileri hakkındaki düşünceleri ile sporcuların antrenörleri hakkındaki düşünceleri ve yine sporcuların antrenörlerin tutumları ile ilgili gözlemlerine ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, antrenörler kendilerini daha çok “göreve yönelik” olarak algılarken, sporcular antrenörlerini “sosyal-duygusal” lider olarak değerlendirmişlerdir (Pelletier ve arkadaşları, 1995, s.43). Bu değerlendirme farklılığı sporcuların birlikte çalıştıkları antrenör tutumlarını nasıl algıladıkları kadar, antrenörden beklentilerinin bir yansımasından kaynaklanabilmektedir (Cratty, 1989, s.268).

Özet olarak sözsüz iletişimin öğelerini oluşturan görsel göstergeler; sözlü iletişimi tamamlama, duyguları açığa vurma, etkileşimi yönlendirme ve iletişimsizliği azaltma fonksiyonlarıyla (Gökçe,1997, s.54) oyuncu- antrenör iletişiminde önemli rol oynamaktadır.

Yüz ifadeleri. İnsanların yüzüne bir göz atmak, onun ne düşündüğünü ya da hissettiğini anlamanın en kestirme yoludur. Sporcular bunu çok daha iyi bilirler. Dolayısıyla onlar, antrenörlerinin kelimelerle ifade etmeye çalıştığından daha fazlasını söyleyecek olan yüz ifadelerini çözmeye çalışacaklardır. Antrenör olarak yüze oturtulacak sahte bir mutluluk maskesiyle sporcuları aptal yerine koymamak gerekir. Sporcular bunu görebilir ve antrenörlerine olan güvenlerini kaybedebilirler.

Ciddi, taş gibi ifadesiz bir yüz ifadesi, sporcuların gösterdikleri performans hakkında hiçbir ipucu vermeyecektir. Duyguları yansıtmayan bir yüz, sporcularda umursamaz ya da kendileriyle ilgilenilmediği duygusu yaratacaktır. Böylesine gülümsemeden korkmamak gerekir. Antrenörün bir gülümsemesi, oynadığı oyundan-gösterdiği performanstan emin olmayan bir sporcu için

büyük bir destek olmaktadır. Antrenörün gülümsemesi sporculara, bu takımda ve bu sporcularla birlikte olmaktan mutlu olduğunu hissettirecektir. Ancak bunda da aşırıya kaçmamak gerekir; her durumda, sürekli gülümseyen bir yüz, sporcuların iyi bir performans gösterdikleri ve bundan antrenörün mutlu olduğu anlamına gelmez.

Vücut dili. Sporcular omuzları çökmüş ve kafası öne düşmüş olarak antrenmana gelen bir antrenörü gördüklerinde onun, bıkkın, mutsuz olduğunu düşüneceklerdir. Benzer şekilde maç sırasında eli kalçalarında, kıp-kırmızı bir yüzle dişlerini sıkkan bir antrenörün de umutsuz olduğunu düşüneceklerdir. Antrenörün yaptığı her hareket sporcular tarafından anlamlandırılacak ve bu anlam sporcular üzerinde etkili olacaktır. Hiçbir antrenör yukarıdakilere benzer olumsuz izlenimler yaratmak istemeyecektir. Tersine kendisini memnun, güvenli, güçlü tutmak ve öyle yansıtmak için çaba harcayacaktır.

Fiziksel temas da vücut dilinin önemli bir parçasıdır. Bir el sallama, omuza vurulan bir şaplak, omuza dolanan bir kol, hatta kucaklama, onaylamanın mutlu olduğunu göstermenin en etkili yoludur (Holpp, 1998, s.131). Gençler özellikle bu tür sözel olmayan mesajların verilmesinden mutlu olmakta ve onlara ihtiyaç duymaktadırlar. Antrenörün sınırını bilerek, duygularını en iyi dokunarak aktarabileceği durumlarda bunu kullanması gerekir.

2.7.2.3. Dinleme Becerileri

İletişim sürecinde iletileri almanın ve anlamının ön koşulu dinlemektir. İletişim dinleme ile başlar. Gönderilen iletileri duyabilmek, görebilmek ve hissedebilmek gerekir (Abacı, 1995, s.21). Ancak kimi insanlar dinlemeyi, mesaj iletmeye kıyasla daha önemsiz buldukları için, onların dinleme becerileri gelişmemiştir. Başka şekilde söylemek gerekirse; insanlar konuşmayı, başkalarının söylediklerini dinlemekten daha çok sevmektedirler (Stanton and Stam, 2003, s.174). Ancak bir iş yapmada ya da yaptırmada etkili dinleme konuşma kadar etkilidir.

Bir antrenörün en öncelikli ihtiyacı, takımındaki sporcuların saygı ve güvenini kazanmaktır. Bu zaman alıcı süreci hem hızlandırmak hem de kolaylaştırmak, iyi bir dinleyici olmakla sağlanabilir. Dinleme, yeni ilişkiler kurmak ve varolan ilişkileri sürdürmek için de gerekli bir beceridir. İnsanların neleri nasıl hissettiğini ve dünyayı nasıl gördüğünü anlama sorumluluğu

iyi bir dinleyici olmakla sağlanabilir. Dinleme bir saygı belirtisidir. Hentbol antrenörlerinin dinleyici rolünü, konuşmacı rolü kadar önemsemesi ve başarıyla oynayabilmesi gerekir. Ancak antrenörlerin aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı düşük dinleme becerilerine sahip olduğu düşünölmektedir (Konter, 1996, s.60).

- Komutlar ve talimatlar vermekle o kadar meşgullerdir ki sporcularına fazla konuşma fırsatı vermezler,
- Antrenörler kendilerinin her şeyi bildiklerini buna karşılık sporcularının kendilerini ifade edebilecekleri hiçbir değere sahip olmadıklarını düşünürler. Sporcular sadece izlenilmelidir, onları dinlemek gerekmez tarzında bir yaklaşımı benimsedikleri görölmektedir.

Sporcular antrenörlerin sürekli olarak kendilerini dinlemedikleri durumlarla karşılaşınca, onlarla konuşmaktan ve onları dinlemekten vazgeçebilmektedirler. Sporcularını dinleme problemi olan antrenörler çok daha fazla disiplin sorunları ile karşılaşmaktadır. Sözelimi antrenörlerinin dikkatini çekebilmek için istenmedik davranışlar gösterebilirler. Bu olumlu olmayan ama antrenörlerin sporcuları zorunlu olarak dinlemesi için başvuru olan bir çare olarak ortaya çıkmaktadır (Konter, 1996, s.62).

İletişim becerileri gelişkin bir antrenör; sporcularının ilişkilerini, ilgilerini, hobilerini, fobilerini, başarı hakkındaki düşöncelerini öğrenmelidir. Hatta spor dışında yaşamlarını etkileyen durumlara ilişkin bilgi sahibi olmalıdır. Ek olarak kendi tutum ve davranışları hakkında; başta takımı olmak üzere çevresindeki insanların ne düşöndüğünü de bilmesi gerekir. Bütün bunların yolu, etkili dinleme becerilerine sahip olmadan geçmektedir.

Dikkatini verme. Dinlemenin ilk şartı dikkat göstermektir. Başkalarının söylediklerini duyabilmek gerekir. Bir konunun geneli ve ayrıntılarına ilişkin gözlemlerini paylaşmak isteyen antrenörün, dikkatini başkalarına yöneltmesi kolay değildir. Ancak yapılan görüşmelerde oyuncuların sözlü ve sözsüz iletilerinin farkında olması gerekir. Çünkü küçük bir yüz ifadesi ya da söylenen bir sözün bazen ne çok şey anlattığı ancak dikkat edildiğinde görölebilir. Sporcuların söylediklerine odaklanmak; onların sözel olarak demek istediklerini yakalamanın ötesinde, ruhsal ve fiziksel durumlarının anlaşılmasına da yardımcı olacaktır.

Konuşanı önemseme. Başkalarının demek istediklerini doğru olarak anlamamanın en önemli belirleyicilerinden birisi; konuşan kişiye ve konuştuğu konuya verilen önemdir (Mc Kay; Davis and Fanning, 2006, s.71). Sporcusuna ve sporcusunun söylediklerine önem vermeyen antrenör, doğal olarak söylenenleri ya hiç ya yanlış algılayacaktır. Bir antrenörün iyi dinleyip dinlemediğinin göstergesi; şu durumları yaşayıp yaşamadığı ya da ne kadar sık yaşadığıyla ölçülebilir: Sporcusu konuşurken antrenmandan sonra ne yapacağını düşünüyorsa, sıkça “ne demiştin?” ya da yanındakine “ne dedi?” sorusunu yöneltiyorsa, o antrenörün dikkat etme ve dinleme konusunda kendisini geliştirmesi gerekir. Dinlemeyi beceremeyen bir antrenörün hiç aklından çıkarmaması gereken en kritik soru şudur: Ya benim kaçırdığım, kulak vermediğim mesajlarında sporcularım “bana önemli bir şey söylemişlerse!...”

Söylenenleri değerlendirme. İletişim becerisi söylenenlere farklı açılardan bakabilme esnekliği gerektirir. Tek açığa bağlı kalma yani “açı sadakati”, iletişim becerisini iletişimsizlik becerisine dönüştürür (Özer, 1996, s.41). İletişim becerisi kazanmış birisi, kendisine “eleştiri” olarak yöneltilen sözlü ve sözsüz iletilere; farklı açılardan bakabilme-anlam verebilme kapasitesine sahip olmalıdır. Sözgelimi eleştirel gözüken bir iletinin olası anlamları;

- Suçlama
- Başkaldırma
- Haklı çıkma
- Yardımcı olma
- İlişkiyi geliştirme isteği v.b. niyetlerden birisi olarak görülebilir.

Bir eleştiriye yukarıda örneklenen hangi anlamın yükleneceği yani mesaja verilen anlam, alıcının bireysel geçmişi, deneyimleri, tutumları, benlik kavramı ve o andaki ruh durumundan önemli derecede etkilenecektir. İletiyeye yüklenecek anlam, otomatik olarak bir yanıtı da birlikte getireceği dolayısıyla iletişimin geleceğini belirleyeceği için önemlidir. Sözgelimi eleştiriye "suçlama" anlamı yüklenmişse çözüm, karşı suçlama ve/veya savunmaya geçmek olacaktır. Buna karşılık eleştiri "yardımcı olma" ya da “ilişkiyi geliştirme” niyetini taşıyor olarak yorumlanırsa çözüm, nasıl yardımcı olunabileceğini soruşturmak olacaktır.

Konuşanın söylediklerini doğru anlamlandırmak, anlaşılını onun anlattıklarıyla karşılaştırmayı ve kontrol etmeyi gerektirir (Açıkgöz, 1994). Ancak kişiler genelde ne söyleyeceklerini ya da verecekleri yanıtı düşünmekle meşgul oldukları için karşıındakinin ne söylediğini yeterince dinlemezler, dolayısıyla anlamazlar (Stanton and Stam, 2003, s. 178). Bu, mesajın yanlış anlaşılmasına, dolayısıyla verilen tepkinin de yanlış olmasına neden olur. İyi bir dinleyici; bir iletiyi tam olarak anladığı konusunda emin değilse, aşağıdaki örneklerle benzer sorular sorarak yaşanabilecek olumsuzlukları önleyebilir;

“..... ile ne demek istedin?”

“.....ile neyi ifade ettin?”

“ ile ilgili bir örnek verir misin?”

Soru sormak iletişimi başlatmanın önemli bir yoludur. Çünkü soru sormak, çevredekilerin vereceği yanıtların değerli olduğu, onlarla ilgilenildiği ve söylenenleri dinlemeye hazır bulunduğu anlamına gelir.

2.7.2.4. Geribildirimde Bulunma Becerileri

İletişim sürecinde gönderici ve alıcı rolleri sıkça yer değiştirir. İletişimi başlatan kişi iletisini alıcıya gönderdiğinde, alıcı konumundaki kişi iletiye yanıt vererek gönderici rolünü oynayacaktır. Alıcının sözel ve sözel olmayan tepkileri, geribildirim olarak isimlendirilmektedir.

Sporcular her zaman antrenörün kendilerine geribildirimde bulunmalarını bekler. Nasıl yaptıkları, ne kadar iyi yaptıkları, bir konuyla ilgili olarak söyledikleri konusunda antrenörün ne düşündüğü onlar için hep merak konusudur. Bu merakı gidermenin farklı yolları vardır ve ne söylendiğinden çok nasıl söylendiği sporcular üzerinde etkili olmaktadır. Doğru yaptıklarında ya da iyi performans gösterdiklerinde sporcuları alkışlamak; onları, o davranışı tekrarlamak ya da tekrarlamaya çalışmada motive edici işlev görmektedir. Sporcuların; özellikle zor olanı başarmalarında en etkili yol olumlu geri bildirimdir (Holpp, 1998, s.132). Bir sporcuya bağırmak, onu aşağılamak ya da kötü söz söylemek yerine; o sporcunun doğru yaptıklarını ne çıkartıp nasıl daha iyi yapabileceğini anlatmak çok daha etkili olmaktadır. Bazen geri bildirimde bulunurken seçilen sözcükler bile, başka hiçbir şeyle kıyaslanmayacak kadar etkili olabilmektedir. Örneğin “yle pas verme” demek yerine “şöyle pas ver” diyerek, sporcunun

yapmaması gereken yerine nasıl yapması üzerine odaklanması istendik sonuç elde etmede daha etkili olmaktadır.

Kirschenbaum (1984) sporcuların duyarsız (geribildirimde bulunmayan) antrenörlerin davranışlarına olan tepkisini (CIT) ölçmüştür. Bu araştırmanın sonuçları, antrenörün sporcularına karşı olumlu bir tutum takınmak için elinden gelen her şeyi yapmasının ne kadar önemli olduğuna işaret etmektedir (Akt: Akyüz, 1998). Pek çok durumda, antrenörün duyarlı davranmaması sporcuların performansını olumsuz etkilemektedir.

Olumlu geribildirimler sözlü ya da sözsüz olabilir. Sporculara özellikle takım arkadaşlarının yanında iyi iş çıkardığını, iyi oynadığını söylemek; kedilerine olan güvenlerini artırmada onlara güç vermektedir. Sırta vurulan bir şaplak, içten bir el sıkışma; sporcuya yaptığı iyi şeylerin farkında olunduğunu hissettirecektir.

Spaulding ve O’Hair (2000, s.s.137-162), iyi dinleyicilerin yapıcı ve destekleyici geri bildirimlerini aşağıdaki davranışlarda bulunarak gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler;

- Konuşanın söylediklerine ilgi duyduklarını belli ederek,
- Uygun göz teması kurarak,
- Gülümseyerek yada olumlayıcı jest ve mimiklerde bulunarak,
- Konuşmacıya karşı güvenilir, sır tutan ve konuya ilgi duyulduğunu gösteren tutumlar sergileyerek,
- “Evet”, “seni anlıyorum” gibi yüreklendirici ifadeler kullanarak,
- Doğru anlayıp anlamadığını teyit etmek için ne anladığını özetleyerek,
- Sözlü veya sözsüz her türlü geri bildirimi konuşmacıyı engellemeyecek şekilde ve zamanında gerçekleştirerek.

Özetle geri bildirim etkili iletişimi garantilemek, mesajların alınma ve anlaşılma derecesini belirlemek açısından antrenör için önemli bir beceridir.

2.7.2.5. Başkalarıyla İletişim Becerileri

Antrenörlük sadece sporcularla karşılıklı mesaj alıp verme ve onlara geribildirimde bulunmakla sınırlı değildir. Takımdaki öteki çalıştırıcılar, aileler, taraftarlar, yönetici ve rakip çalıştırıcılarla da sağlıklı iletişim kurabilmek gerekir. Anılan bu gruplarla etkili iletişim kuramayan antrenörlerin, antrenörlükleri kısa sürebileceği gibi yaptıkları işten zevk de alamazlar.

Türkiye’de sporun üretildiği yerde tüketilmesini sağlayabilmenin en önemli koşullarından biri de spor kültürü oluşturmaktır. Bu kültürü oluşturabilmenin yolu ise spor izleyicisi ya da taraftarı ile kurulan iletişimdir. Örneğin Benetton Spor Kulübü seksen beş bin kişilik Treviso kentinde on binin üzerinde taraftar ile SMS ve mail yoluyla iletişim kurmaktadır. Açtıkları taraftar okulu, düzenledikleri eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile spor kulübü-taraftar arasında örnek bir iletişim kültürü oluşturmaya çalışmaktadır. Nitekim bu çalışmalar Benetton Spor Kulübünü Avrupa’nın en sadık taraftar kitlelerinden birine sahip spor kulübü haline getirmiştir (Gherardini, 2006, s.s.20-21). Katırcı (2007) Türkiye Futbol Liglerindeki kulüpler üzerinde yaptığı çalışmada araştırmaya katılan spor kulüplerinin %63’ünün taraftarları ile herhangi bir iletişim kurmadığını saptamıştır. Spor kulüplerinin sadece %29,6’sının taraftarlarına yönelik eğitim ve bilgilendirme toplantısı düzenledikleri belirlenmiştir. Böylesi düşük oranlar Türkiye’de istendik bir spor kültürünün oluşmasını engelleyen faktörlerden biri olarak ele alınabilir. Spor kulüplerinde görülen başkalarıyla iletişim konusunda yaşanan iletişim engellerinin antrenörler için de geçerli olduğu söylenebilir (Katırcı, 2007, s.116).

Çalıştırıcılarla iletişim. Bir antrenörün sahaya çıkmadan önce; yıl boyunca takımın çalışmasından sorumlu arkadaşlarıyla, onların hangi rolleri üstleneceği, hangi durumlarda nereye kadar sorumluluk alacakları ile ilgili konuları konuşması ve gerekli kararları alması gereklidir. Ancak baş antrenörün bir oyunun bütün aşamalarından sorumlu olan nihai kişi olduğu asla unutulmamalıdır.

Antrenörlerin kullanılacak terminoloji, çalışma planı, maç günündeki organizasyon, antrenman ve maç sırasındaki iletişim yöntemleri üzerinde anlaşmaları gerekmektedir. Takımın çalıştırılmasından sorumlu olan görevliler; yakın ve uzak çevreye verecekleri mesajlarda tutarlı olmalıdırlar (Holpp, 1998, s.132). Öyle ki, antrenörlük yaklaşımlarından, kendi aralarındaki ilişkilerine; oyuncu, taraftar ve iletişim kurma durumunda oldukları öteki insanlar kadar herkese

aynı yaklaşımı göstermelidirler. Bu konuda tartışma-anlaşmazlık çıktığında bunların önceden ve saha dışında konuşulması, tarafların görüşlerini ortaya koyarak anlaşmaya varması sağlanmalıdır.

Taraftarlar. Bir takımın taraftarı hem yapılan sporun, hem kulübün önemli bir parçasıdır. Taraftara göre kendi takımlarının yenmekten, karşı takımın ise yenilmekten başka seçeneği olmadığı söylemine dayanan bu taraftar tutumunda; bir yerlerde kaybedilmiş başarı, aşk, mutluluk, kazanç vb. hedeflerin, tuttuğu takımının başarısı aracılığıyla ama mutlaka telafi edilmesi düşüncesi yer almaktadır (Doğan, 1999, s.73). Bu sporun araç olmaktan çıkıp, kazanmak için amaç olması demektir (Erdem, 2000, s.7).

Taraftarın takımın ya da antrenörün performanslarıyla ilgili değerlendirmeleri, ister kendisine ait olsun ister başkasına, her zaman olumlu olmayacaktır. Dahası, olumsuz değerlendirmeler sıkça antrenörü hedef alacaktır. İletişim becerisi yüksek bir antrenörün, taraftardan gelecek olumsuz görüş ve davranışları serinkanlılıkla karşılaması gerekir. Çevreden gelen değerlendirmeler karşısında antrenörün takınacağı en akıllı tutum, söylenenler arasında işiyle ilgili olumlu ve dikkate değer yanlar varsa onları almak, gerisine önem vermemektir. Özellikle maçlar sırasında taraftardan gelen eleştiri ve yakışıksız tepkilere yanıt vermek; onların seslerinin daha da yükselmesi sonucunu doğuracaktır. Dolayısıyla antrenör olarak taraftarın maç sırasında söylediklerini duymamak gerekir. Antrenörün taraftarla kuracağı iletişim, kendisinin güvenilir ve işinin ehli olduğunu yansıtacak iş yapma biçimiyle olmalıdır.

Karşılaşmalarda taraftardan gelebilecek istenmedik tepkilere karşı sporcuların da, antrenör tarafından uyarılması ve hazırlanması gerekir. Müsabaka sırasında kulak verilmesi gereken kişinin taraftar değil, antrenörleri olduğuna sporcuların inandırılması gerekir. Taraftarla sürtüşmeye girmenin yarar değil zarar getireceği, antrenörün yapacağı değerlendirmenin daha yansız olacağı, dolayısıyla önemli olanın antrenörün onun hakkındaki düşünceleri olduğuna inandırılması gerekir.

Öteki çalışanlarla iletişim. Bir antrenörün, takımın teknik olmayan işlerinde çalışanlarla olan iletişim biçimi, sporcuların diğer çalışanlarla iletişiminin temel belirleyicisi olacaktır.

Dolayısıyla antrenör, çalışanlarla kurulacak iletişimin nasıl olacağı konusunda sporcularına örnek olmalıdır (Holpp, 1998, s.132). İletişim becerisi yüksek bir antrenörün; çalışanları selamlaması, sporculara tanıştırması, hatta maçlarla ilgili sohbetler etmesi beklenir. Oyun öncesi, oyun sırası ve sonrasında, onlara saygılı olduğunu göstermesi beklenir. Saygısız davranışlar, bağırma ya da yakışsız vücut hareketleri gibi saygısız davranışlar ne aşikâr ne de gizlice yapılmalıdır. Yardımcı işlerde çalışanlar takımın dolayısıyla antrenörün başarısı için çalışmaktadırlar. Bu insanların olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşmaları ya da arkalarında olumsuz konuşulduğunu duymaları, onların yapacakları işi dolayısıyla takımın başarısını olumsuz etkileyecektir.

Rakip çalıştırıcılarla iletişim. Her maç öncesinde antrenörün, karşı takımı çalıştıran meslektaşıyla görüşmesi ve ona başarılar dilemesi, hem sporcu, hem taraftar üzerinde olumlu etkiler yapacaktır. Bu barışçı tutumun maç boyunca korunmasına; kavga-gürültü çıkarılmamasına özen gösterilmelidir. Antrenörler arasındaki ilişkinin; yengide de yenilgide de dostça olduğunun sergilenmesi, yarışmaların aynı zamanda bir işbirliği, bir birliktelik olduğu duygusunun -dolayısıyla barış kültürünün- oluşumuna katkısı büyük olacaktır (ASEP, 2006).

Bu çalışma, Türkiye Hentbol Süper Liginde yer alan bayan ve erkek takımlarının antrenörleriyle ilgilidir. Araştırmaya katılan antrenörlerin yukarıda açıklanan beş iletişim becerisine hangi düzeyde sahip olduklarının ortaya konulması ise çalışmanın sorunu olarak ele alınmıştır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Türkiye Süper Ligindeki bayan ve erkek hentbol takım antrenörlerinin iletişim beceri düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma bir durum saptama çalışmasıdır. Araştırma “...var olan durumu, var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan” genel tarama modelidir (Karasar, 1998, s.78). Aşağıda araştırmanın yapıldığı evren, toplanacak veriler ve bu verilerin toplanmasında kullanılan araçlar ile verilerin nasıl değerlendirildiğine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.2. Çalışma Evreni

Bu çalışmanın evrenini; 2008–2009 sezonunda Türkiye Hentbol Süper Liglerinde mücadele eden bayan ve erkek takımlarının antrenör, sporcu ve yöneticileri oluşturmaktadır.

Çilenti’nin (1984, s.47) belirttiği gibi yöntemin tarama modeli olması, evrenin ulaşılabilir olması, fazla bir büyüklük oluşturmaması nedeni ile araştırmada örneklem alınması yoluna gidilmeyip, çalışma evreni “kendini örnekleyen” evren olarak kabul edilmiştir.

Çalışma, Hentbol Süper Liginde yer alan ve Tablo 1’de gösterilen 12 erkek ve 12 bayan takımı olmak üzere toplam 24 takımın 2008-2009 dönemi; müsabaka kadrolarındaki sporcular (toplam 292 sporcu), takımların antrenörleri (24 antrenör) ve takımların hentbol şube sorumluları (24 yönetici) olmak üzere toplam 340 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. 2008-2009 Hentbol Sezonunda Türkiye Hentbol Süper Liginde Yer Alan Spor Kulüpleri

BAYAN TAKIMLARI	ERKEK TAKIMLARI
Maliye Milli Piyango	Beşiktaş
Üsküdar Belediyesi	İzmir Büyükşehir Belediyesi
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Maliye Milli Piyango
Kastamonu Gençlik Merkezi	Mersin Yenişehir Belediyesi
Anadolu Üniversitesi	Polis Akademisi ve Koleji
Antalya Muratpaşa Belediyesi	Trabzon Belediyesi
Çankaya Belediyesi	Ankara Büyükşehir Belediyesi
Trabzon Belediyesi	Bursa Nilüfer Belediyesi
Kayseri Erciyes Üniversitesi	Ankara il Özel İdare
Bursa Osmangazi Belediyesi	Çankaya Belediyesi
Ankara DMO	Artvin Orman Spor
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Rize Çaykur Spor

3.3. Veriler ve Veri Toplama Aracı

Antrenörlerin iletişim becerilerinin değerlendirildiği bu araştırmada, kavramsal çerçeve belge tarama yoluyla oluşturulmuştur. Bu amaçla konuyla ilgili kitaplar, süreli yayınlar, araştırma raporları, kütüphane ve internet yoluyla ulaşılabilen belgelerden yararlanılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak Antrenörlerin sözlü, sözsüz, dinleme, geribildirimde bulunma ve başkalarıyla iletişim kurma yeterliklerinin kendileri, sporcuları ve yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğine ilişkin veriler toplanmıştır.

Yukarıda açıklanan verileri toplamak için bireylerarası iletişimin sözel, sözsüz, dinleme, geribildirimde bulunma ve başkalarıyla iletişim boyutlarıyla ilgili beşli Likert türü bir anket hazırlanmıştır. Bu nedenle anket formu, beş başlık altında toplanan iletişim becerilerinin (sözel beceriler, sözel olmayan beceriler, dinleme becerileri, geribildirimde bulunma becerileri ve başkalarıyla iletişim becerileri) değerlendirilmesini sağlayacak sorulardan oluşmuştur.

Anket formu hazırlanırken, ilgili alanyazındaki iletişimin yukarıda anılan boyutlarıyla ilgili yeterliklere ilişkin bilgiler kullanılmıştır. Ek olarak özellikle antrenör, öğretmen ve yöneticilerin iletişim becerilerini saptamak amacıyla geliştirilen ve kullanılan ölçekler (Korkut, 1996; Balcı, 1998) incelenmiş ve bu ölçeklerde kullanılan ifadelerden uygun bulunanlar ankete dahil edilmiştir. Sonuçta antrenörlerin iletişim becerilerinin anılan beş boyutuyla ilgili 78 ifadeden oluşan bir liste ortaya çıkmıştır. Bu liste geçerlik çalışması için iletişim ve spor alanında çalışan dört öğretim üyesinin¹ görüşüne sunulmuştur. Alınan geribildirimler doğrultusunda madde sayısı 50'ye indirilmiştir. Yapılan düzeltmelerin tümü için ilgili öğretim üyelerinin yeniden onayı alınmıştır. Hazırlanan ankette yer alan ifadeler sporcu, antrenör ve yöneticiye göre farklılaştırılmış; dolayısıyla aynı anketin üç farklı versiyonu hazırlanmıştır.

Bu çalışmada antrenörlerin iletişim becerileri antrenörler, sporcular ve yöneticiler tarafından aynı maddelere verilen yanıtlar esas alınarak saptanmıştır. Böylece her üç grup da antrenörlerin iletişim becerilerini beş boyutu ile değerlendirmiştir. Bu boyutlar ve bu boyutların değerlendirilmesinde kullanılan anket soruları aşağıda verilmiştir.

Sözel İletişim Becerileri: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 (16 madde)

Sözsüz iletişim Becerileri: 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 (10 madde)

Dinleme Becerileri: 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 (9 madde)

Geribildirim Verme Becerileri: 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45 (10 madde)

Başkalarıyla İletişim Becerileri: 46, 47, 48, 49, 50 (5 madde)

Ayrıca antrenör formunun başına, antrenörlerin demografik özelliklerini belirleyici EK-1'de verilmiş olan sorular eklenmiştir.

Antrenörlerin maddelerde betimlenen davranış ya da tutumları hangi sıklıkla gösterdiği veya yaptığı; anketteki “hiç yapmıyor” ve “ her zaman yapıyor” arasında yer alan beş seçenekten birisi işaretlenerek yanıtlanmıştır.

¹ Yrd. Doç. Dr. Hakan KATIRCI, Yrd. Doç Dr. Mehmet KALE, Yrd. Doç. Dr. Figen ÜNAL, Yrd. Doç. Dr. Jale SALI

3.4. Veri Toplama Aracının Güvenirlik Çalışması

Anketlerin araştırmaya katılanlar tarafından aynı şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını dolayısıyla sorulara rastgele cevap verilip verilmediğini saptamak güçtür (Balcı, 1998, s.195). Bu sorunu aşmanın ya da azaltmanın en iyi yollarından biri anketin benzer özellik taşıyan bir gruba uygulanmasıdır. Ayrıca anket içinde belirli aralıklarla birbirlerini tekrar nitelikte veya ters kodlama gerektiren sorular koyarak cevaplardaki dürüstlüğü ve güvenirliliği kontrol etmek yoluna gidilebilir (Kaptan, 1998, s.143). Bu çalışmada antrenör sporcu ve yöneticilerin anket maddelerini içtenlikle yanıtlayıp yanıtlamadıklarını kontrol edebilmek ve böylece veri toplama aracı olan anketin güvenirliliğini artırabilmek için, ankette yer alan 3, 7, 29 ve 42. sorular ters kodlama gerektirecek şekilde düzenlenmiştir.

Güvenirlik çalışmasının gerektirdiği anket ön denemesi, Nisan 2009'da Üniversitelerarası Süper Lig Hentbol müsabakalarında final grubuna kalan 4 bayan 4 erkek takımının sporcu, yönetici ve antrenörleri olmak üzere 100 kişiye uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Aynı amaca yönelik bir grup değişkenin iç tutarlılığını ölçmede kullanılan ve Cronbach Alpha analiziyle belirlenen (Mehrens&Lehmann, 1984) 50 maddelik anketin Alpha güvenilirlik katsayısı 0.929 olarak bulunmuştur.

3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Anketin uygulama aşamasında Hentbol Federasyonunun 2008–2009 yılı ikinci dönem fikstürü esas alınmıştır. Erkek ve bayan takımların Mayıs ayı içerisindeki yakın illerdeki rakipleriyle yapacakları maçların tarihlerine göre bir anket uygulama takvimi hazırlanmış ve belirlenen tarihlerde o illere gidilerek anket uygulaması yapılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından takımların maç öncesi kamp ortamında ya da deplasman seyahatleri sırasında uygulanmıştır.

Araştırmaya Hentbol Süper Liginde mücadele eden 12 erkek 12 bayan hentbol kulübünün tamamı katılmıştır. Değerlendirilmeye alınan anket formlarının antrenör, sporcu ve yöneticilere göre dağılımı Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Dağıtılan ve Geri Dönen Anket Formlarının Cinsiyete ve Yanıtlayıcılara Göre Dağılımı

Ankete katılanlar	Dağıtılan anket sayısı	Geri dönen anket sayısı	Geri dönme oranı
Antrenör Bayan	12	12	100
Erkek	12	12	100
Yönetici Bayan	12	12	100
Erkek	12	12	100
Sporcu Bayan	168	147	87,50
Erkek	168	145	86,30
Toplam	384	340	88,54

Tablo 2’ye göre Hentbol Süper Liginde mücadele eden spor kulüplerinde yer alan antrenör ve yöneticilerin tamamının araştırmaya katıldıkları belirlenmiştir. Sporculardan geri dönen anket sayısı bayanlarda 147 (%87,50), erkeklerde ise 145 (%86,30) olmuştur. Bu kayıp takımlardaki yabancı sporcular nedeniyledir. Takım kadrolarında yer alan yabancı oyuncuların anketi yanıtlamada dil nedeniyle problem yaşayacakları düşünüldüğünden yabancı oyuncular araştırma dışında tutulmuştur.

Geri dönen anket formları üzerinde tekrar güvenirlik çalışılmış ve yapılan analiz sonucu 50 maddelik anketin Alpha güvenirlik katsayısı 0.932 olarak saptanmıştır.

3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İletişim becerilerinin ölçüldüğü araştırmalarda (Korkut, 1996, Balcı, 1998, Şimşek, 2003, Yılmaz, 2007) yaygın olarak Likert tipi ölçekler kullanılmaktadır. Bu araştırmada da 5’li Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında verileri toplanması yönelik olarak kullanılan anketin ölçeği 1’den 5’e kadar olan derecelendirme ölçeği olup ölçek beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1,00-1,80 : 1 (Hiç yapmıyor)	Etkisiz
1,81-2,60 : 2 (Çok az yapıyor)	Zayıf
2,61-3,40 : 3 (Bazen yapıyor)	Vasat
3,41-4,20 : 4 (Çok sık yapıyor)	Etkili fakat geliştirilmesi gereken
4,21-5,00 : 5 (Her zaman yapıyor)	Etkili

3, 7, 29, 42 numaralı maddeler ters puanlanmıştır.

Araştırmaya katılan antrenör, sporcu ve yöneticilerden beş alt beceriye yönelik elde edilen aritmetik ortalamalar yukarıda belirlenen puan aralıklarına göre yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan antrenör, sporcu ve yöneticilerin ankette yer alan 50 soruya verdikleri yanıtların önce her iletişim becerisi için aritmetik ortalamaları belirlenmiştir. Bunun ardından bu üç grubun yine ankette yer alan her boyut için hesaplanan aritmetik ortalamaların ortalaması alınmıştır. Bulunan bu aritmetik ortalamalar her beceri grubu için 0,80-1,80 arasında yer almışsa etkisiz, 1,81-2,60 arasında yer almışsa zayıf, 2,61-3,40 arasında yer almışsa vasat, 3,41-4,20 arasında yer almışsa etkili fakat geliştirilmesi gereken, 4,21-5,00 arasında yer almışsa sporcunun iletişim becerisi etkili olarak değerlendirilmiş ve yorumlaması bu yönde yapılmıştır.

Antrenörlerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi amacıyla evrenin tamamı üzerinde çalışıldığı için sadece frekans, yüzde değerleri ve gerektiğinde aritmetik ortalama, standart sapma kullanılmıştır. İstatistiksel işlemlerde Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 17 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamındaki antrenörlerin öncelikle demografik özelliklerine ilişkin veriler, frekans (f) ve yüzde (%) hesaplanarak çözümlenmiştir. Daha sonra her beceri grubunda yer alan ifadelere verdikleri yanıtları değerlendirmek amacıyla, hem antrenör hem yönetici hem de sporcular tarafından değerlendirilen antrenörlerin iletişim becerileri, her alt boyutta aritmetik ortalama ve standart sapmayı içeren betimleyici istatistik kullanılarak çözümlenmiştir. Bu üç grubun her alt boyut için yaptıkları değerlendirmelerin frekans ve yüzde değerleri belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular raporun dördüncü bölümünde sunulup yorumlanmıştır. Bu bulguların, ilgili literatür ile karşılaştırılarak yapılan ayrıntılı yorumlarına ise, raporun beşinci bölümündeki sonuç, tartışma ve öneriler başlığı altında yer verilmiştir.

4. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde önce antrenörlerin demografik özellikleri verilmiştir. Daha sonra araştırma grubunda yer alan antrenör, sporcu ve yöneticilerin veri toplama aracına verdikleri cevaplar amaçlarda yer alan alt başlıklar altında değerlendirilmiştir.

4.1. Antrenörlerin Demografik Özellikleri

Araştırma grubunda yer alan antrenörlerin, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, antrenörlük yaptıkları süre, antrenörlük kademeleri ile süper ligdeki çalışma süreleri, aldıkları ücret ve sporculuk yaşantılarına ilişkin bulgular bu başlık altında verilmiştir.

Araştırmaya katılan toplam 24 antrenörün 22'si (%91,6) erkek, 2'si (%8,4) kadındır. Antrenörlerinin cinsiyetleri ile ilgili böyle bir sonucun ortaya çıkmasının temelinde; antrenörlük mesleğinin daha çok erkeklerin çalışabileceği bir alan olarak algılanmasının yattığı söylenebilir.

Tablo 3. Antrenörlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	f	%
30 yaş altı	1	4,2
31-40	7	29,1
41-50	15	62,5
51-60	1	4,2
Toplam	24	100

Ankete katılan hentbol antrenörlerinin yaklaşık üçte ikisi (%62,5) 41-50, üçte biri (%29,2) ise 31-40 yaşları arasındadır. Tablo 3'e göre 50 yaşından büyük, 30 yaşından küçük antrenörlerin sayısı sadece birer tanedir. Araştırma bulguları incelendiğinde hentbol antrenörlüğünün 30-50 yaş arası yapılan bir meslek olduğu yoğunlukla da 40-50 yaş arası tercih edildiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan bayan ve erkek hentbol süper lig antrenörlerinin beşte dördünden fazlası (%83,3) çocuk sahibidir. Dört tanesinin (%16,7) ise çocuğu yoktur.

Antrenörlerin eğitim düzeyleriyle ilgili soruya verdikleri yanıtlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Antrenörlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	f	%
Lise	3	12,5
Beden Eğitimi ve Spor Y.O.	6	25,0
Spor Akademisi	5	20,8
Yüksek Lisans	4	16,7
Doktora	1	4,2
Diğer	5	20,8
Toplam	24	100

Tablo 4’e göre ankete yanıt veren hentbol antrenörlerinin yaklaşık yarısı (%45,8) BESYO ya da Spor Akademisi mezunudur. Antrenörlerin %20’sinden fazlası lisansüstü eğitim yapmıştır. Tablo 4’deki “diğer” seçeneğinde yer alan %20’lik gruptaki antrenörler ise beden eğitimi ve spor eğitimi verenler dışında bir yükseköğretim kurumunda öğrenim görmüş ve sonrasında hentbol antrenörlüğünü meslek olarak seçmişlerdir. Araştırma bulgularına göre antrenörlerin yaklaşık yarısının mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumların öğretildiği bir eğitimden geçtikten sonra bu alana girdikleri söylenebilir.

Tablo 5. Antrenörlerin Antrenörlük Kademesine Göre Dağılımları

Antrenörlük Kademesi	f	%
5	4	16,7
4	14	58,3
3	3	12,5
2	2	8,3
1	1	4,2
Toplam	24	100

Tablo 5’te görüldüğü gibi ankete katılan hentbol antrenörlerinin yarıdan fazlası (%58,3) dördüncü kademe antrenördür. Dört ve beşinci kademe antrenör olanların grup içindeki oranı ise %75’tir. Antrenörlerin sadece bir tanesi birinci, iki tanesi ise ikinci kademe antrenörlerdir. Antrenörlükte en alt kademe 1, en üst kademe ise 5’tir (Bkz. Ek-2). Araştırma bulgularına dayanarak süper ligdeki antrenörlerin antrenörlük düzeylerinin üst seviyede olduğu ve mesleki gelişimlerine önem verdikleri söylenebilir.

Araştırma yapılan antrenörlerin meslekteki kıdemleriyle, süper ligdeki sürelerine ilişkin olarak sorulan iki soruya verdikleri yanıtlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Antrenörlerin Meslekteki Kıdemleri ile Süper Ligdeki Antrenörlük Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Antrenörlük Kıdemleri		Süper Ligdeki Kıdemleri	
KIDEM	f	%	f	%
10 yıl ve altı	7	29,2	17	70,2
11-15 yıl	7	29,2	6	25
16-20 yıl	3	12,5	1	4,02
21-25 yıl	4	16,7	0	-
26 yıl ve yukarısı	3	12,5	0	-
Toplam	24	100	24	100

Tablo 6’ya göre 10 yıl ve altı ile 11-15 yıllık deneyimi olan antrenörlerin oranı (%29,2) birbirine eşittir. Dolayısıyla araştırmaya katılan antrenörlerin yaklaşık üçte ikisi en çok 15 yıllık bir deneyim sahibidir. 16-25 yıllık deneyimi olanların oranı ise %29,2dir. 25 yılın üzerinde kıdemi olan antrenör sayısı üçtür (%12, 5).

Antrenörlerin %70’inin süper ligdeki çalışma süreleri en çok on yıldır. Bu ligde 16 yıldan daha çok antrenörlük yapan bir antrenör vardır ve 20 yılı geçiren antrenör ise yoktur. Süper ligde 15 yıldan daha çok antrenörlük yapanların sayı olarak azlığı, hentbolda antrenörlüğün erken bırakıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Antrenörlerin aldıkları ücreti öğrenmek için sorulan soruya verdikleri yanıtlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7’de görülebileceği gibi Türkiye Hentbol Süper Liginde antrenörlük yapanların yarıdan fazlasının (%54,2) aldıkları ücret ayda en çok 2000 TL.’dir. Dörtte biri 2001-3000 TL arasında ücret alırken, aylık 4000 TL.’nin üzerinde ücret olan tek bir antrenör vardır. Hentbol

süper liginde antrenörlük yapanların %17'lik diliminin ayda 1000 TL.'nin altında ücret alması düşündürücüdür. Tablo 7'nin bulgularına göre hentbol antrenörlüğü mesleğinin iyi gelir grubuna giren mesleklerden olmadığı söylenebilir.

Tablo 7. Antrenörlerin Aldıkları Ücretlere Göre Dağılımı

Ücret	f	%
1000 TL ve daha az	4	16,7
1001-2000 TL	9	37,5
2001-3000 TL	6	25,0
3001-4000 TL	4	16,7
4001 TL ve üzeri	1	4,2
Toplam	24	100

Araştırmaya katılan 24 antrenörün 23'ü sporculuktan antrenörlüğe geçmiştir. Sadece 1 antrenörün sporculuk geçmişi yoktur. Dolayısıyla hentbol oyuncularının aktif sporculuğu bıraktıktan sonra antrenörlüğe geçerek, sporculuk deneyimlerini bu alanda değerlendirdikleri söylenebilir.

4.2. Antrenörlerin İletişim Beceri Düzeyleri

Bu başlık altında antrenörlerin iletişim becerilerinin kendileri, sporcular ve yöneticiler tarafından nasıl değerlendirdiğine ilişkin bulgular verilmiştir. Beş alt becerinin her biri için üç tablo düzenlenmiştir. Bunların ilkinde; grupların (antrenör, sporcu ve yönetici) ilgili iletişim becerisinde antrenörü nasıl değerlendirdiğine ilişkin yanıtların ortalama ve standart sapmaları verilmiştir. Devamında, grupların her bir alt beceriyle ilgili sorulara verdikleri yanıtlar; frekans ve yüzdeleriyle birlikte ikinci bir tabloda gösterilmiştir. Son tablo ise bu ikinci tablodan yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu tabloda antrenörlerin ele alınan iletişim becerisinde kendilerini en yeterli bulduğu beş davranışı, sporcu ve yöneticilerin nasıl değerlendirdiği gösterilmiştir.

Tablo 8 çalışma evrenini oluşturan 340 kişinin her bir iletişim becerisi için yaptığı değerlendirmenin ortalama ve standart sapmalarını göstermektedir. Tablo 8'de yer alan bulgulara bakıldığında antrenörlerin iletişim becerilerinin alt boyutlarında, en düşük ortalama

değer (X=3,25) geribildirimde bulunma becerileri, en yüksek ortalama değer (X=3,97) başkalarıyla iletişim becerilerinde görülmektedir.

Tablo 8: Antrenörlerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Betimsel Veriler

İletişim Türleri	N	X	SS
Sözel İletişim Becerileri	340	3,36	, 6720
Sözsüz İletişim Becerileri	340	3,43	, 6860
Dinleme Becerileri	340	3,52	, 7040
Geribildirimde Bulunma Becerileri	340	3,25	, 6500
Başkalarıyla İletişim Becerileri	340	3,97	, 7940
Toplam	340	3,50	

Çalışmanın izleyen bölümünde antrenörlerin iletişim becerilerine ilişkin bulgular araştırmanın alt amaçlarının sırasına göre sunulmuştur.

4.2.1. Antrenörlerin Sözel İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi

Tablo 9: Antrenörlerin Sözel İletişim Becerilerinin Değerlendirilme İlişkin Betimsel Veriler

İletişim Türü	Gruplar	N	X	SS
Sözel İletişim Becerileri	Antrenör	24	3,55	,7100
	Sporcu	292	3,04	,6080
	Yönetici	24	3,51	,7020
	Toplam	340	3,36	

Tablo 9'daki bulgulara göre sözel iletişim becerilerine ilişkin en düşük ortalama (X=3,04) sporculara, en yüksek ortalama (X=3,55) ise antrenörlere aittir. Araştırmanın antrenörlerin sözel iletişim becerilerine ilişkin bulguları antrenör ve yönetici görüşlerinin birbirine yakın buna karşılık sporcuların farklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: Antrenörlerin Sözel İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi

Sözel İletişim Becerileri Soruları		1 Hiç yapmıyor		2 Çok az yapıyor		3 Bazen yapıyor		4 Çok sık yapıyor		5 Her zaman yapıyor		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcuların yapmaları gerekenleri maçların öncesinde tekrar anımsatması	Antrenör	-	-	2	8,3	1	4,2	2	8,3	19	79,2	24	100
	Sporcu	3	1,0	16	5,5	37	12,4	63	21,6	173	59,2	292	100
	Yönetici	1	4,2	-	-	2	8,3	2	8,3	19	79,2	24	100
Bir sporcu verilen görevi başarıyla yaptığında taktirlerini arkadaşlarının önünde söylemesi ve kendisine teşekkür etmesi	Antrenör	-	-	2	8,3	2	8,3	7	29,2	13	54,2	24	100
	Sporcu	31	10,6	38	13,0	41	14,0	89	30,5	93	31,8	292	100
	Yönetici	1	4,2	2	8,3	3	12,5	6	25,0	12	50,0	24	100
Bir sporcu hata yaptığında ya da verilen bir görevi yapamadığında bunu arkadaşlarının önünde açıkça söylemesi, dikkatini çekmesi	Antrenör	3	12,5	3	12,5	8	33,3	5	20,8	5	20,8	24	100
	Sporcu	12	4,1	28	9,6	69	23,6	63	21,6	120	41,1	292	100
	Yönetici	2	8,3	1	4,2	7	29,2	8	33,3	6	25,0	24	100
Takım bir maçta çok kötü performans gösterse de iyi oynandığı ama şanssız olduğunu söyleyerek moral vermeye çalışması	Antrenör	6	25,0	6	25,0	4	16,7	3	12,5	5	20,8	24	100
	Sporcu	33	11,3	58	19,9	65	22,3	84	28,8	52	17,8	292	100
	Yönetici	4	16,7	3	12,5	6	25,0	5	20,8	6	25,0	24	100
Takımla konuşurken neleri hangi sırada ve hangi tonda söyleyeceğinin önceden bir planını yapması	Antrenör	-	-	-	-	3	12,5	9	37,5	12	50,0	24	100
	Sporcu	28	9,6	35	12,0	79	27,1	88	30,1	62	21,2	292	100
	Yönetici	1	4,2	1	4,2	4	16,7	7	29,2	11	45,8	24	100
Oyuncuları kırmak istemediği için bazı söyleyeceklerini dolaylı olarak söylemesi, imada bulunması	Antrenör	4	16,7	2	8,3	6	25,0	5	20,8	7	29,2	24	100
	Sporcu	22	7,5	32	11,0	58	19,9	99	33,9	81	27,7	292	100
	Yönetici	3	12,5	-	-	7	29,2	8	33,3	6	25,0	24	100
Bazen kendine hakim olamayarak kızıp, bağırması	Antrenör	3	12,5	4	16,7	3	12,5	8	33,3	6	25,0	24	100
	Sporcu	24	8,2	35	12,0	52	17,8	72	24,7	109	37,3	292	100
	Yönetici	1	4,2	1	4,2	8	33,3	7	29,2	7	29,2	24	100
Konuşurken açık, sade ve düzgün cümleler kurması	Antrenör	-	-	-	-	1	4,2	6	25,0	17	70,8	24	100
	Sporcu	14	4,8	27	9,2	95	32,5	80	27,4	76	26,0	292	100
	Yönetici	1	4,2	-	-	5	20,8	8	33,3	10	41,7	24	100
Söylemek istediklerini dolaştırmadan, direkt ve anlaşılır bir şekilde söylemesi	Antrenör	-	-	2	8,3	4	16,7	5	20,8	13	54,2	24	100
	Sporcu	11	3,8	23	7,9	56	19,2	84	28,8	118	40,4	292	100
	Yönetici	-	-	2	8,3	4	16,7	3	12,5	15	62,5	24	100
Takımla olan iletişimde, hentbol sporunun bilinen terimlerinin kullanılması	Antrenör	-	-	2	8,3	1	4,2	5	20,8	16	66,7	24	100
	Sporcu	7	2,4	25	8,6	44	15,1	104	35,6	112	38,3	292	100
	Yönetici	-	-	-	-	3	12,5	5	20,8	16	66,7	24	100

Tablo 10-devamı: Antrenörlerin Sözel İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi

Sözel İletişim Becerileri Soruları		1 Hiç yapmıyor		2 Çok az yapıyor		3 Bazen yapıyor		4 Çok sık yapıyor		5 Her zaman yapıyor		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcuların anlayamayacağını düşünülen terim ya da durumları tekrar etmesi, örneklerle anlatması	Antrenör	-	-	2	8,3	5	20,8	5	20,8	12	25,0	24	100
	Sporcu	13	4,5	33	11,3	58	19,9	98	33,6	90	30,8	292	100
	Yönetici	1	4,2	1	4,2	6	25,0	4	16,7	12	50,0	24	100
Sporcularla görüşürken, onları rahatlatacak şeyler yapması	Antrenör	-	-	2	8,3	4	16,7	9	37,5	9	37,5	24	100
	Sporcu	15	5,1	29	9,9	67	22,9	113	38,7	68	23,3	292	100
	Yönetici	1	4,2	2	8,3	-	-	8	33,3	13	54,2	24	100
Sporcularla konuşurken onları yüreklendirmeye çalışması	Antrenör	-	-	1	4,2	1	4,2	3	12,5	19	79,2	24	100
	Sporcu	16	5,5	31	10,6	66	22,6	75	25,7	104	35,6	292	100
	Yönetici	1	4,2	-	-	2	8,3	2	8,3	19	79,2	24	100
Bir konuda karar verirken sporcuların görüşlerini alması	Antrenör	-	-	2	8,3	3	12,5	8	33,3	11	45,8	24	100
	Sporcu	21	7,2	44	15,1	67	22,9	83	28,4	77	26,4	292	100
	Yönetici	3	12,5	2	8,3	7	29,2	5	20,8	7	29,2	24	100
Sporcu yanlış-olumsuz bir hareket yaptığında ona kızması, bağırması ve ağır konuşabilmesi	Antrenör	6	25,0	7	29,2	3	12,5	6	25,0	2	8,3	24	100
	Sporcu	24	8,2	55	18,8	61	20,9	63	21,6	89	30,5	292	100
	Yönetici	2	8,3	-	-	-	-	10	41,7	12	50,0	24	100
Başarılı sporcuyla arkadaşlarının yanında kutlaması, övmesi	Antrenör	1	4,2	1	4,2	1	4,2	10	41,7	11	45,8	24	100
	Sporcu	16	5,5	50	17,1	68	23,3	81	27,7	77	26,4	292	100
	Yönetici	-	-	3	12,5	10	41,7	6	25,0	5	20,8	24	100

Antrenörlerin sözel iletişim becerilerinde sporcu, antrenör ve yöneticilerin değerlendirmelerine ilişkin ayrıntılar frekans ve yüzde değerleriyle Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10’a göre sözel iletişim becerilerinde antrenörlerin (%95,8-23 antrenör) kendilerini “konuşurken sade, açık ve düzgün cümleler kurarım” ifadesinde en yüksek oranda değerlendirdikleri dikkat çekmektedir.

Sporcuların (%73,9-216 sporcu) antrenörleri en yüksek oranda değerlendirmeleri “takımla olan iletişiminde her zaman hentbol sporunun bilinen terimlerinin kullanılması” ifadesinde görülmektedir.

Yöneticilerin değerlendirmelerine ilişkin bulgular incelendiğinde, en yüksek oran (%91,7-22 yönetici) “sporcu yanlış-olumsuz bir hareket yaptığına ona kızar, bağırır ve hatta ağır konuşabilir” maddesine verdikleri yanıtlarda görülmektedir.

Tablo 10 incelendiğinde, antrenörlerin kendilerini en olumsuz değerlendirdiği iki davranıştan birincisinin “bir sporcu hata yaptığına ya da verilen bir görevi yapamadığında bunu arkadaşlarının önünde açıkça söyleyip dikkatini çekmesi” davranışı olduğu görülmektedir. Antrenörlerin %20,8’i bunu “her zaman” yaptıkları şeklinde değerlendirmiştir. İkinci olarak ise antrenörlerin %25’i, “bazen kendine hakim olamayıp sporcuya kızıp, bağırması” davranışında olumsuz değerlendirme yapmışlardır.

Antrenörler ile sporcular (%95,8-23 antrenör, %53,4-156 sporcu) arasında en büyük farklılık ise “konuşurken sade, açık ve düzgün cümleler kurması” davranışında görülmektedir. Antrenörler ve yöneticiler (%33,3-8 antrenör, %91,7-22 yönetici) arasındaki en belirgin fark ise “sporcu yanlış-olumsuz bir hareket yaptığına ona kızıp, bağırıp ve hatta ağır konuşabilmesi” maddesine verdikleri yanıtlarda görülmektedir. Yöneticiler ile sporcular (%91,7-22 yönetici, %52,1-152 sporcu) arasındaki en belirgin farklılık da yine “sporcu yanlış-olumsuz bir hareket yaptığına ona kızıp, bağırıp ve hatta ağır konuşabilmesi” davranışında

görülmektedir. Bu bulgular antrenörlerin sözel iletişim becerilerinin değerlendirilmesine ilişkin betimsel verilerde de elde ettiğimiz aritmetik ortalama değerleriyle de örtüşmektedir.

Ankette yer alan “her zaman yapıyorum” ve bu düşünceye en yakın görüşü bildiren “çok sık yapıyor” numaralı seçenekler araştırma grubunun ifade edilen beceriyi ne kadar olumlu değerlendirdiğini gösteren bir veridir. Araştırma içerisinde her grubun bu seçeneklere ilişkin toplam frekans ve yüzde değerlendirmelerine bakılarak grupların değerlendirmelerine ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Tablo 10’da yer alan “çok sık yapıyor” ve “her zaman yapıyor” seçeneklerinin işaretlenme oranına göre antrenörlerin sözel iletişim becerilerini kapsayan ifadeler içerisinde kendilerini en iyi buldukları beş davranışta, sporcu ve yöneticilerin nasıl değerlendirdikleri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Antrenörlerin Kendilerini En Başarılı Buldukları (“çok sık” yada “her zaman” yaptıkları) 5 Sözel İletişim Becerisinde Sporcu ve Yöneticiler Tarafından Nasıl Değerlendirildiği

Sözel iletişim becerisi ifadeleri		N	Çok sık yapıyor		Her zaman yapıyor		Toplam	
		N	f	%	f	%	f	%
Sporcuların yapması gerekenleri maç öncesinde anımsatması	Antrenör	24	2	8,3	19	79,2	21	87,5
	Sporcu	292	63	21,6	173	59,2	236	80,8
	Yönetici	24	2	8,3	19	79,2	21	87,5
Sporcularla konuşurken onları yüreklendirmeye çalışması	Antrenör	24	3	12,5	19	79,2	22	91,7
	Sporcu	292	75	25,7	104	35,6	179	61,3
	Yönetici	24	2	8,3	19	79,2	21	87,5
Konuşurken açık, sade ve düzgün cümleler kurması	Antrenör	24	6	25,0	17	70,8	23	95,8
	Sporcu	292	80	27,4	76	26,0	156	53,4
	Yönetici	24	8	33,3	10	41,7	18	75,0
Takımla olan iletişimin hentbol sporunun bilinen terimlerini kullanması	Antrenör	24	5	20,8	16	66,7	21	87,5
	Sporcu	292	104	35,6	112	38,3	216	73,9
	Yönetici	24	5	20,8	16	66,7	21	87,5
Söylemek istediklerini dolaştırmadan, direkt ve anlaşılır bir şekilde söylemesi	Antrenör	24	5	20,8	13	54,2	18	75,0
	Sporcu	292	84	28,8	118	40,4	202	69,2
	Yönetici	24	3	12,5	15	62,5	18	75,0

Tablo 11’de dikkat çeken iki nokta vardır. Birincisi yukarıdaki beş davranışın tamamında “çok sık yapıyor” seçeneğini işaretleyenler arasında en yüksek oran sporculara aittir. Buna

karşılık “her zaman yapıyor” seçeneğinde oran olarak en yüksek değerler antrenörlere aittir. Bu durum sonraki beceri alanları içinde geçerlidir. İkincisi, antrenörlerin kendilerini değerlendirmeleri ile yöneticilerin onları değerlendirmeleri arasındaki benzerliktir. Sözelimi antrenörlerin kendilerini en başarılı buldukları “sporcuların yapmaları gerekenleri maç öncesi anımsatma” ile “sporcularla konuşurken onları yüreklendirme becerileridir. Antrenörlerin %79,2’si antrenörlerin bu iki davranışı “her zaman” yaptıklarını söylemişlerdir. “takımla iletişimde hentbol sporunun bilinen terimlerini kullanması” maddesi için de, antrenör ve yöneticilerin %66,7’si “her zaman” yapıldığını söylemişlerdir.

Antrenör ve yönetici arasındaki görüş birliğine karşılık, tablodaki becerileri “her zaman yapma” bakımından sporcular antrenörlerini daha olumsuz değerlendirmişlerdir. Özellikle “konuşurken açık, sade ve düzgün cümleler kurma” becerisini değerlendirirken “her zaman yapıyor” seçeneğini işaretlemeye fark üç katı göstermektedir. Antrenörlerin %70,8’i bunu “her zaman” yaptığını söylerken, yöneticilerin %41,7’si, sporcuların ise %26’sı aynı yanıt vermişlerdir. Bu madde için sporcu ve yöneticilerin antrenörlerden oldukça farklı şekilde düşündükleri söylenebilir.

4.2.2. Antrenörlerin Sözsüz İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi

Tablo 12: Antrenörlerin Sözsüz İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Betimsel Veriler

İletişim Türü	Gruplar	N	X	SS
Sözsüz İletişim Becerileri	Antrenör	24	3,77	,7540
	Sporcu	292	3,09	,6180
	Yönetici	24	3,45	,6900
	Toplam	340	3,43	

Tablo 12’deki bulgulara göre sözel iletişim becerilerine ilişkin en düşük ortalama ($X=3,09$) sporculara, en yüksek ortalama ise ($X=3,77$) ile antrenörlere aittir.

Tablo 13: Antrenörlerin Sözsüz İletişim Becerilerinin Değerlendirmesi

Sözsüz İletişim Becerileri Soruları		1		2		3		4		5		Toplam	
		Hiç yapmıyor		Çok az yapıyor		Bazen yapıyor		Çok sık yapıyor		Her zaman yapıyor			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mutsuz olduğunda bunu sporcularına belli etmemeye çalışması	Antrenör	-	-	3	12,5	2	8,3	12	50,0	7	29,2	24	100
	Sporcu	26	8,9	37	12,7	72	24,7	91	31,2	66	22,6	292	100
	Yönetici	2	8,3	1	4,2	4	16,7	7	29,2	10	41,7	24	100
Sporcularla olan iletişimde her zaman ciddi bir ifade takınması	Antrenör	-	-	2	8,3	9	37,5	8	33,3	5	20,8	24	100
	Sporcu	8	2,7	45	15,4	76	26,0	88	30,1	75	25,7	292	100
	Yönetici	2	8,3	-	-	7	29,2	9	37,5	6	25,0	24	100
Mimik, jest ve diğer hareketleriyle enerjik insan etkisi yaratması	Antrenör	-	-	1	4,2	5	20,8	8	33,3	10	41,7	24	100
	Sporcu	14	4,8	40	13,7	70	24,0	90	30,8	78	26,7	292	100
	Yönetici	-	-	2	8,3	5	20,8	11	45,8	6	25,0	24	100
Mutlu olduğunun yüzünden, duruşundan anlaşılması	Antrenör	-	-	1	4,2	2	8,3	10	41,7	11	45,8	24	100
	Sporcu	13	4,5	23	7,9	47	16,1	91	31,2	118	40,4	292	100
	Yönetici	2	8,3	-	-	6	25,0	8	33,3	8	33,3	24	100
Takdir duygularını veya kızgınlığını baş okşama, sırt sıvazlama, yumruk sıkma gibi hareketlerle belli etmesi	Antrenör	3	12,5	-	-	5	20,8	4	12,5	12	50,0	24	100
	Sporcu	21	7,2	34	11,6	50	17,1	81	27,7	106	36,3	292	100
	Yönetici	2	8,3	1	4,2	5	20,8	5	20,8	11	45,8	24	100
Konuşurken sporcularının yüzlerine bakarak, göz teması kurması	Antrenör	-	-	-	-	2	8,3	6	25,0	16	66,7	24	100
	Sporcu	10	3,4	28	9,6	70	24,0	87	29,8	97	33,2	292	100
	Yönetici	-	-	1	4,2	4	16,7	4	16,7	15	62,5	24	100
Beğenmeyen, somurtkan, kendini beğenmiş gibi uygunsuz yüz ifadelerini kullanmaktan kaçınması	Antrenör	3	12,5	2	8,3	5	20,8	7	29,2	7	29,2	24	100
	Sporcu	37	12,7	33	11,3	74	25,3	74	25,3	74	25,3	292	100
	Yönetici	2	8,3	1	4,2	7	29,2	5	20,8	9	37,5	24	100
Vücudunun ve giysilerinin düzenli ve temiz olmasına özen göstermesi	Antrenör	-	-	-	-	1	4,2	5	20,8	18	75,0	24	100
	Sporcu	10	3,4	21	7,2	34	11,6	87	29,8	140	47,9	292	100
	Yönetici	-	-	-	-	2	8,3	3	12,5	19	79,2	24	100
Sporcularıyla konuşurken ve dinlerken çevrede olup biteni de gözlemesi	Antrenör	-	-	5	20,8	6	25,0	5	20,8	8	33,3	24	100
	Sporcu	14	4,8	24	8,2	96	32,9	85	29,1	73	25,0	292	100
	Yönetici	2	8,3	3	12,5	7	29,2	9	37,5	3	12,5	24	100
Oyun içinde olumlu performans ve davranış gösterenleri sözlü ya da jest ve mimiklerle takdir ettiğini göstermesi	Antrenör	-	-	1	4,2	1	4,2	1	4,2	21	87,5	24	100
	Sporcu	13	4,5	25	8,6	50	17,1	95	32,5	109	37,3	292	100
	Yönetici	1	4,2	2	8,3	3	12,5	4	16,7	14	58,3	24	100

Sözsüz iletişim becerilerinde sporcu, antrenör ve yönetici değerlendirmeleri ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 13’de gösterilmiştir. Sözsüz iletişim becerilerini değerlendirmeye ilişkin 10 madde antrenör, sporcu ve yöneticiler tarafından ayrı ayrı değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 13’e göre antrenör, sporcu ve yöneticilerin benzer düşündükleri konu; antrenörlerin “takdir duygularını veya kızgınlığını baş okşama, sırt sıvazlama, yumruk sıkma gibi hareketlerle belli etmesi” hususudur.

Sözsüz iletişim becerilerinin değerlendirmelerine göre antrenörlerin (%95,8-23 antrenör) “vücudunun ve giysilerinin düzenli ve temiz olmasına özen göstermesi” davranışında kendilerini en yüksek oranda değerlendirdikleri dikkat çekmektedir. Sporcuların (%77,7-227 sporcu) ve yöneticilerin (%91,7-22 yönetici) antrenörleri en yüksek değerlendirmeleri de aynı şekilde “vücudunun ve giysilerinin düzenli ve temiz olmasına özen göstermesi” davranışında olduğu görülmektedir.

Sözsüz iletişim becerilerine ilişkin antrenörlerin (%54,1-13 antrenör) kendilerini en düşük oranda değerlendirmeleri “sporcularıyla iletişimde her zaman ciddi bir ifade takınması” ve “sporcularla konuşurken ve dinlerken çevrede olup biteni gözlemesi” davranışlarına verdikleri yanıtlarda görülmektedir.

Sözsüz iletişim becerilerini ölçmek için kullanılan ve Tablo 13’de verilen toplam 10 sözsüz iletişim becerilerine ilişkin değerlendirmeler arasında en düşük değerler sporculara aittir. Yani antrenörlerin sözsüz iletişim becerilerini, sporcular, yöneticilerden de antrenörlerin kendilerinden de daha olumsuz bulmaktadırlar. Sporculara göre antrenörlerin sözsüz iletişimde en başarılı olduğu iki beceri %40’na göre “mutlu olduğunun yüzünden ve duruşundan anlaşılması, %37,5’ine göre “oyun içerisinde olumlu performans ve davranış gösterildiğinde sözlü yada jest ve mimiklerle takdir etmesi”dir.

Antrenörler ile sporcular (%91,7-22 antrenör, %63-184 sporcu) arasında en büyük farklılık ise “konuşurken sporcularının yüzlerine bakıp, göz teması kurması” maddesinde görülmektedir. Antrenörler ve yöneticiler (%91,7-22 antrenör, %75-18 yönetici) arasındaki en belirgin fark ise “oyun içinde olumlu performans ve davranış gösterenleri sözlü ya da jest ve mimiklerle takdir ettiğini göstermesi” maddesine verdikleri yanıtlarda görülmektedir. Yöneticiler ile sporcular (% 53,8-157 sporcu, %70,9- 17 yönetici) arasındaki en belirgin farklılık ise “mutsuz olduğunda bunu sporcularına belli etmemeye çalışması” maddesinde görülmektedir.

Tablo 13’de yer alan “çok sık yapıyor” ve “her zaman yapıyor” seçeneklerinin işaretlenme oranına göre antrenörlerin sözsüz iletişim becerilerini kapsayan ifadeler içerisinde kendilerini en iyi buldukları beş davranışta, sporcu ve yöneticilerin nasıl değerlendirdikleri Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: Antrenörlerin Kendilerini En Başarılı Buldukları (“çok sık” yada “her zaman” yaptıkları) 5 Sözsüz İletişim Becerisinde Sporcu ve Yöneticiler Tarafından Nasıl Değerlendirildiği

Sözsüz iletişim becerisi ifadeleri		N	Çok sık yapıyor		Her zaman yapıyor		Toplam	
		N	f	%	f	%	f	%
Oyun içinde olumlu performans ve davranış gösterenleri sözlü yada jest ve mimiklerle takdir etmesi	Antrenör	24	1	4,2	21	87,5	22	91,7
	Sporcu	292	95	32,5	109	37,3	204	69,8
	Yönetici	24	4	16,7	14	58,3	18	75,0
Vücudunun ve giysilerinin düzenli ve temiz olmasına özen göstermesi	Antrenör	24	5	20,8	18	75,0	23	95,8
	Sporcu	292	87	29,8	140	47,9	227	77,7
	Yönetici	24	3	12,5	19	79,2	22	91,7
Konuşurken sporcularının yüzüne bakarak, göz teması kurması	Antrenör	24	6	25,0	16	66,7	22	91,7
	Sporcu	292	87	29,8	97	33,2	184	63,0
	Yönetici	24	4	16,7	15	62,5	19	78,2
Takdir duygularını veya kızgınlığını baş okşama, sırt sıvazlama, yumruk sıkma gibi hareketlerde belli etmesi	Antrenör	24	4	12,5	12	50,0	16	66,6
	Sporcu	292	81	27,7	106	36,3	187	64,0
	Yönetici	24	5	20,8	11	45,8	16	66,6
Mutlu olduğunun yüzünden, duruşundan anlaşılması	Antrenör	24	10	41,7	11	45,8	21	87,5
	Sporcu	292	91	31,2	118	40,4	17	71,6
	Yönetici	24	8	33,3	8	33,3	16	66,6

Tablo 14 antrenörlerin kendilerini en yetkin buldukları beş sözsüz iletişim davranışında “çok sık yapıyor” seçeneğini işaretlemelerine göre en yüksek oran sporculara aittir. Buna karşılık “her zaman yapıyor” seçeneğinin işaretlenmesine göre antrenörlerin oranı ilk sıraya

geçmektedir. Antrenörler kendilerini değerlendirirken “her zaman yapıyor” dedikleri sözsüz iletişim becerileri arasında “oyun içerisinde olumlu performans ve davranış gösterenleri sözlü ya da jest ve mimiklerle takdir etmesi” birinci sırada gelmektedir. Antrenörlerin %87,5’i bunu “her zaman yaptıklarını” söylemişlerdir. Ancak bu konuda antrenörler gibi düşünen sporcuların oranı %37,8, yöneticilerin ise %58,3’tür.

Antrenörlerin kendilerini en başarılı bulduğu ve Tablo 14’de sıralanan sözsüz iletişim davranışlarının sadece birisinde (vücut ve giysilerinin düzenli ve temiz olmasına özen göstermesi) yöneticiler antrenörleri, “her zaman” seçeneği bakımından daha olumlu değerlendirmişlerdir. Geriye kalan dört yeterlikte, kendilerini yeterli bulan antrenörlerin oranı sporcu ve yöneticilerden daha yüksektir.

Sözsüz iletişim becerilerini değerlendirilmelerinde en dikkat çekici bulgu, sporcuların “sporcularla olan iletişiminde her zaman ciddi bir ifade takınması” ve “takdir duygularını veya kızgınlığını baş okşama, sırt sıvazlama, yumruk sıkma gibi hareketlerle belli etmesi” davranışlarında görülmektedir. Bu maddelerde sporcuların antrenörlerin kendilerine göre daha olumlu değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Sporcuların antrenörlerini sözsüz iletişim becerilerinde yeterli olarak değerlendirdikleri davranışın “sporcuyla iletişimlerinde ciddi ifadeleri ve duygularını beden diliyle yansıtmaları” konusunda olduğu görülmektedir.

4.2.3. Antrenörlerin Dinleme Becerilerinin Değerlendirilmesi

Tablo 15: Antrenörlerin Dinleme Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Betimsel Veriler

İletişim Türü	Gruplar	N	X	SS
Dinleme Becerileri	Antrenör	24	4,05	,8100
	Sporcu	292	2,99	,5980
	Yönetici	24	3,56	,7120
	Toplam	340	3,53	

Tablo 15’deki bulgulara göre dinleme becerilerine ilişkin en düşük ortalama ($X=2,99$) sporculara, en yüksek ortalama ise ($X=4,05$) ile antrenörlere ait olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Antrenörlerin Dinleme Becerilerinin Değerlendirmesi

Dinleme Becerileri Soruları		1 Hiç yapmıyor		2 Çok az yapıyor		3 Bazen yapıyor		4 Çok sık yapıyor		5 Her zaman yapıyor		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcuların antrenmanlarda anlamadıkları noktaları sormalarına olanak sağlaması	Antrenör	-	-	-	-	1	4,2	6	25,0	17	70,8	24	100
	Sporcu	16	5,5	31	10,6	56	19,2	98	33,6	91	31,2	292	100
	Yönetici	-	-	-	-	4	16,7	9	37,5	11	45,8	24	100
Sporcuların görüşlerini dinlemek için onlara zaman ayırması	Antrenör	-	-	-	-	3	12,5	5	20,8	16	66,7	24	100
	Sporcu	24	8,2	29	9,9	70	24,0	79	27,1	90	30,8	292	100
	Yönetici	1	4,2	-	-	1	4,2	11	45,8	11	45,8	24	100
Sporcuların bireysel sıkıntı ve mutluluklarıyla ilgilenmesi, onları dinlemesi	Antrenör	-	-	-	-	2	4,2	4	16,7	18	75,0	24	100
	Sporcu	23	7,9	15	5,1	63	21,6	100	34,2	91	31,2	292	100
	Yönetici	1	4,2	-	-	1	4,2	8	33,3	14	58,3	24	100
Sporcuların antrenörle ilgili düşüncelerini merak etmesi, onları dinlemesi	Antrenör	2	8,3	-	-	3	12,5	7	14,6	12	50,0	24	100
	Sporcu	32	11,0	34	11,6	55	18,8	91	31,2	80	27,4	292	100
	Yönetici	4	16,7	1	4,2	7	29,2	7	29,2	5	20,8	24	100
Sporcularla konuşurken dikkatinin dağılması, söylediklerini tekrar ettirmesi	Antrenör	12	50,0	6	25,0	3	12,5	-	-	3	12,5	24	100
	Sporcu	49	16,8	67	22,9	61	20,9	58	19,9	57	19,5	292	100
	Yönetici	7	29,2	7	29,2	7	29,2	-	-	3	12,5	24	100
Takımın sorunlarını paylaşmak için uygun ortam yaratması	Antrenör	-	-	-	-	2	8,3	11	45,8	11	45,8	24	100
	Sporcu	15	5,1	21	7,2	65	22,3	98	33,6	93	31,8	292	100
	Yönetici	1	4,2	-	-	4	16,7	7	29,2	12	50,0	24	100
Sporcularını dinlemekten sıkılmaması	Antrenör	-	-	2	8,3	1	4,2	3	12,5	18	75,0	24	100
	Sporcu	15	5,1	31	10,6	47	16,1	91	31,2	108	37,0	292	100
	Yönetici	1	4,2	2	8,3	5	20,8	7	29,2	9	37,5	24	100
Dinlerken sporcularının sözünü kesmemeye özen göstermesi	Antrenör	-	-	2	8,3	1	4,2	9	37,5	12	50,0	24	100
	Sporcu	16	5,5	45	15,4	62	21,2	77	26,4	92	31,5	292	100
	Yönetici	-	-	2	8,3	1	4,2	12	50,0	9	37,5	24	100
Kendini sporcularının yerine koyarak, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışması	Antrenör	-	-	1	4,2	2	8,3	7	29,2	14	58,3	24	100
	Sporcu	44	15,1	26	8,9	59	20,2	89	30,5	74	25,3	292	100
	Yönetici	1	4,2	1	4,2	3	12,5	4	16,7	15	62,5	24	100

Dinleme becerilerinde sporcu, antrenör ve yöneticilerin değerlendirmelerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 16’da gösterilmiştir. Dinleme becerilerine ilişkin 9 maddenin antrenör, sporcu ve yöneticilere göre değerlendirmelerine ilişkin yukarıdaki bulgular elde edilmiştir.

Dinleme becerilerinin değerlendirmelerine ilişkin bulgular incelendiğinde antrenörlerin (%95,8-23 antrenör) “sporcuların antrenmanlarda anlamadıkları noktaları sormalarına olanak sağlaması” davranışını en yüksek oranda değerlendirdikleri dikkat çekmektedir.

Sporcuların (%68,2-199 sporcu) antrenörleri en yüksek oranda değerlendirmelerinin “sporcularını dinlemekten sıkılmaması” davranışında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin (%91,6-22 yönetici) değerlendirmelerinde en yüksek oran “sporcuları dinlemek için onlara zaman ayırması” ve “sporcuların bireysel sıkıntı ve mutluluklarıyla ilgilenip, onlara zaman ayırması” davranışlarına verdikleri yanıtlarda görülmektedir.

Antrenörler ile sporcular arasında en büyük farklılık (%87,5-21 antrenör ve %55,8-163 sporcu) “kendini sporcuların yerine koyarak, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışması” davranışında görülmektedir. Antrenörler ve yöneticiler (%87,5-21 antrenör, %66,7-16 yönetici) arasında “sporcularını dinlemekten sıkılmaması” davranışına verdikleri yanıtlarda farklılık olduğu görülmektedir. Yöneticiler ile sporcular (%91,6-22 yönetici, %57,9-166 sporcu) arasındaki en belirgin farklılık ise “sporcularını dinlemek için onlara zaman ayırması” davranışında görülmektedir. Burada sporcular ve yöneticilerin değerlendirmelerinin birbirlerini desteklediği söylenebilir.

Tablo 16’da yer alan “çok sık yapıyor” ve “her zaman yapıyor” seçeneklerinin işaretlenme oranına göre antrenörlerin dinleme becerilerini kapsayan ifadeler içerisinde kendilerini en iyi buldukları beş davranışta, sporcu ve yöneticilerin nasıl değerlendirdikleri Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: Antrenörlerin kendilerini en başarılı buldukları (“çok sık” yada “her zaman” yaptıkları) 5 dinleme becerisinde sporcu ve yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği

İfadeler		N	Çok sık yapıyor		Her zaman yapıyor		Toplam	
		N	f	%	f	%	f	%
Sporcuların antrenmanlarda anlamadıkları noktaları sormalarına olanak sağlaması	Antrenör	24	6	25,0	17	70,8	23	95,8
	Sporcu	292	98	33,6	91	31,2	189	64,8
	Yönetici	24	9	37,5	11	45,8	20	83,3
Sporcuların bireysel sıkıntı ve mutluluklarıyla ilgilenmesi, onları dinlemesi	Antrenör	24	4	16,7	18	75,0	22	91,7
	Sporcu	292	100	34,2	91	31,2	191	65,4
	Yönetici	24	8	33,3	14	58,3	22	91,6
Takımın sorunlarını paylaşmak için uygun ortam yaratması	Antrenör	24	11	45,8	11	45,8	22	91,6
	Sporcu	292	98	33,6	93	31,8	191	65,4
	Yönetici	24	7	29,2	12	50,0	19	79,2
Sporcuların görüşlerini dinlemek için onlara zaman ayırması	Antrenör	24	5	20,8	16	66,7	18	87,5
	Sporcu	292	79	27,1	90	30,8	166	57,9
	Yönetici	24	11	45,8	11	45,8	22	91,6
Dinlerken sporcularının sözünü kesmemeye özen göstermesi	Antrenör	24	9	37,5	12	50,0	21	87,5
	Sporcu	292	77	26,4	92	31,5	169	57,9
	Yönetici	24	12	50,0	9	37,5	21	87,5

Tablo 17’de antrenörlerin kendilerini en yetkin buldukları beş dinleme becerisinde “çok sık yapıyor” seçeneğini işaretlemeye en yüksek oran yöneticilere aittir. Buna karşılık “her zaman yapıyor” diyenlerde antrenörlerin oranı ilk sıraya geçmektedir. Antrenörler kendilerini değerlendirirken “her zaman yapıyorum” dedikleri dinleme becerileri arasında “sporcuların antrenmanlarda anlamadıkları noktaları sormalarına olanak sağlaması” birinci sırada gelmektedir. Antrenörlerin %70,8’i bunu “her zaman yaptıklarını” söylemişlerdir. Ancak bu konuda antrenörler gibi düşünen sporcuların oranı %31,2, yöneticilerin ise %45,8’dir.

Antrenörlerin kendilerini en başarılı bulduğu ve Tablo 17’de sıralanan dinleme becerilerine ilişkin davranışların sadece birisinde (takımın sorunlarını paylaşmak için uygun ortam yaratması) yöneticiler antrenörleri, “her zaman” seçeneği bakımından daha olumlu değerlendirmişlerdir. Geriye kalan dört yeterlikte, kendilerini yeterli bulan antrenörlerin oranı sporcu ve yöneticilerden daha yüksektir.

Araştırmada sözel ve sözsüz iletişim becerileri bulgularında elde ettiğimiz antrenörlerin değerlendirmeleri ile sporcuların değerlendirmeleri arasındaki farklılık, dinleme becerilerinde de görülmektedir. Dinleme becerilerini değerlendirilmelerinde en dikkat çekici bulgu,

sporcuların antrenörlerin kendilerini yetkin gördüğü tüm becerilerde daha olumsuz değerlendirmeleri ve değerlendirmeler arasındaki farkın daha yüksek oluşudur.

4.2.4. Antrenörlerin Geribildirimde Bulunma Becerilerinin Değerlendirilmesi

Tablo 18: Antrenörlerin Geribildirimde Bulunma Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Betimsel Veriler

İletişim Türü	Gruplar	N	X	SS
Geribildirimde Bulunma Becerileri	Antrenör	24	3,68	,7360
	Sporcu	292	3,05	,6100
	Yönetici	24	3,01	,6020
	Toplam	340	3,24	

Tablo 18’deki bulgulara göre geribildirimde bulunma becerilerine ilişkin en düşük ortalama ($X=3,01$) yöneticilere, en yüksek ortalama ise ($X=3,68$) ile antrenörlere aittir.

Geribildirimde bulunma becerilerinde sporcu, antrenör ve yönetici değerlendirmelerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 19’da gösterilmiştir.

Geribildirimde bulunma becerileri değerlendirmelerine göre antrenörlerin (%91,7-22 antrenör) “bir hata yapıldığında yapılan hatanın değil, yapılması gereken doğrunun vurgulanması” davranışını en yüksek oranda değerlendirdikleri dikkat çekmektedir. Sporcuların (%68,8-201 sporcu) değerlendirmelerinde en yüksek oranın “maç performansları ile ilgili görüşlerini her maçtan sonra açıklaması” maddesinde olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin değerlendirmelerine bakıldığında ise yöneticilerin (%75-18 yönetici) 3 maddede görüş birliktelikleri olduğu görülmektedir. “Birisi konuşurken anlamadığı noktalar için açıklama istemesi”, “maç sonrasında ilk fırsatta sporcularla maçın bir değerlendirmesini yapması” ve “maç sonrası değerlendirmelerinde sporcuların başarılı ve başarısız olduğu noktaları söylemesi” davranışlarına en yüksek oranda yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 19: Antrenörlerin Geribildirimde Bulunma Becerilerinin Değerlendirmesi

Geri Bildirimde Bulunma Becerileri Soruları		1 Hiç yapmıyor		2 Çok az yapıyor		3 Bazen yapıyor		4 Çok sık yapıyor		5 Her zaman yapıyor		Toplam	
		f	%	f	%	f	f	f	%	f	%	f	%
Yapılan eleştiriye karşı hoşgörülü ve tahammüllü olması	Antrenör	-	-	3	12,5	6	25,0	8	33,3	7	29,2	24	100
	Sporcu	33	11,3	47	16,1	56	19,2	86	29,5	70	24,0	292	100
	Yönetici	1	4,2	3	12,5	7	29,2	6	25,0	7	29,2	24	100
Birisi konuşurken vereceği cevabın ne olacağını düşünmesi	Antrenör	1	4,2	4	16,7	5	20,8	7	29,2	7	29,2	24	100
	Sporcu	22	7,5	38	13,0	81	27,7	79	27,1	72	24,7	292	100
	Yönetici	2	8,3	5	20,8	7	29,2	3	12,5	7	29,2	24	100
Birisi konuşurken anlamadığı noktalar için açıklama istemesi	Antrenör	-	-	-	-	2	8,3	10	20,8	12	50,0	24	100
	Sporcu	12	4,1	23	7,9	57	19,5	99	33,9	101	34,6	292	100
	Yönetici	-	-	2	8,3	4	16,7	8	33,3	10	41,7	24	100
Maç sonrasında ilk fırsatta sporcularla maçın bir değerlendirmesini yapması	Antrenör	1	4,2	2	8,3	2	8,3	8	33,3	11	45,8	24	100
	Sporcu	12	4,1	24	8,2	57	19,5	76	26,0	123	42,1	292	100
	Yönetici	-	-	1	4,2	5	20,8	7	29,2	11	45,8	24	100
Sporculara her fırsatta performansları konusunda geribildirimde bulunması	Antrenör	-	-	2	8,3	4	16,7	6	25,0	12	50,0	24	100
	Sporcu	11	3,8	34	11,6	64	21,9	98	33,6	85	29,1	292	100
	Yönetici	1	4,2	3	12,5	6	25,0	6	25,0	8	33,3	24	100
Maç sonrası değerlendirmelerinde sporcularının başarılı ve başarısız oldukları noktaları söylemesi	Antrenör	-	-	2	8,3	3	12,5	5	20,8	14	58,3	24	100
	Sporcu	13	4,5	23	7,9	73	25,0	73	25,0	110	37,7	292	100
	Yönetici	1	4,2	2	8,3	3	12,5	8	33,3	10	41,7	24	100
Sporcularının söylediklerini doğru anlayıp anlamadığını kontrol için ne anladığını açıklaması	Antrenör	1	4,2	-	-	7	29,2	11	45,8	5	20,8	24	100
	Sporcu	14	4,8	33	11,3	75	25,7	96	32,9	74	25,3	292	100
	Yönetici	-	-	3	12,5	10	41,7	6	25,0	5	20,8	24	100
Bir hata yapıldığında; yapılan hatayı değil, yapılması gereken doğruyu vurgulaması	Antrenör	-	-	2	8,3	-	-	9	37,5	13	54,2	24	100
	Sporcu	11	3,8	23	7,9	69	23,6	109	37,3	80	27,4	292	100
	Yönetici	-	-	2	8,3	7	29,2	7	29,2	8	33,3	24	100
Sporcularının antrenman performansları ile ilgili görüşlerini her antrenmandan sonra açıklaması	Antrenör	-	-	2	8,3	9	37,5	9	37,5	4	16,7	24	100
	Sporcu	28	9,6	47	16,1	72	24,7	67	22,9	78	26,7	292	100
	Yönetici	1	4,2	1	4,2	10	41,7	9	37,5	3	12,5	24	100
Maç performansları ile ilgili görüşlerini her maçtan sonra açıklaması	Antrenör	1	4,2	2	8,3	2	8,3	9	37,5	10	41,7	24	100
	Sporcu	14	4,8	16	5,5	61	20,9	87	29,8	114	39,0	292	100
	Yönetici	1	4,2	1	4,2	6	25,0	8	33,3	8	33,3	24	100

Antrenörler ile sporcular (%91,7-22 antrenör, %64,7-189 sporcu) arasında en büyük farklılık “bir hata yapıldığında yapılan hatanın değil, yapılması gereken doğrunun vurgulanması” davranışında görülmektedir. Yöneticiler ve sporcular arasındaki en belirgin fark ise (%58,2-170 sporcu, %45,8-11 yönetici) “sporcuların söylediklerini doğru anlayıp anlamadığını kontrol için ne anladığını açıklaması” davranışına verdikleri yanıtlarda görülmektedir. Antrenörler ile yöneticiler (%91,7-22 antrenör, %62,5-15 yönetici) arasındaki en belirgin farklılık yine sporcularla olduğu gibi “bir hata yapıldığında yapılan hatanın değil, yapılması gereken doğrunun vurgulanması” davranışında görülmektedir.

Tablo 19’da yer alan “çok sık yapıyor” ve “her zaman yapıyor” seçeneklerinin işaretlenme oranına göre antrenörlerin geribildirimde bulunma becerilerini kapsayan ifadeler içerisinde kendilerini en iyi buldukları beş davranışta, sporcu ve yöneticilerin nasıl değerlendirdikleri Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20: Antrenörlerin kendilerini en başarılı buldukları (“çok sık” yada “her zaman” yaptıkları) 5 geribildirimde bulunma becerisinde sporcu ve yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği

İfadeler		N	Çok sık yapıyor		Her zaman yapıyor		Toplam	
		N	f	%	f	%	f	%
Bir hata yapıldığında; yapılan hatayı değil, yapılması gereken doğruyu vurgulaması	Antrenör	24	9	37,5	13	54,2	22	91,7
	Sporcu	292	109	37,5	80	27,4	189	64,9
	Yönetici	24	7	29,2	8	33,3	15	62,5
Maç performansları ile ilgili görüşlerini her maçtan sonra açıklaması	Antrenör	24	9	37,5	10	41,7	19	79,2
	Sporcu	292	87	29,8	114	39,0	201	68,8
	Yönetici	24	8	33,3	8	33,3	16	66,6
Maç sonrası değerlendirmelerde sporcuların başarılı ve başarısız oldukları noktaları söylemesi	Antrenör	24	5	20,8	14	58,3	19	79,1
	Sporcu	292	73	25,0	110	37,7	183	62,7
	Yönetici	24	8	33,3	10	41,7	18	75,0
Maç sonrasında ilk fırsatta sporcularla maçın bir değerlendirmesini yapması	Antrenör	24	8	33,3	11	45,8	19	79,1
	Sporcu	292	76	26,0	123	42,1	199	68,1
	Yönetici	24	7	29,2	11	45,8	18	75,0
Sporculara her fırsatta performansları konusunda geribildirimde bulunması	Antrenör	24	6	25,0	12	50,0	18	75,0
	Sporcu	292	98	33,6	85	29,1	183	62,7
	Yönetici	24	6	25,0	8	33,3	14	58,3

Tablo 20’de dikkat çeken iki nokta vardır. Birincisi yukarıdaki beş davranışın tamamında “her zaman yapıyor” seçeneğinde oran olarak en yüksek değerler antrenörlere aittir. İkincisi,

sporcuların antrenörleri değerlendirmeleri ile yöneticilerin antrenörleri değerlendirmeleri arasındaki yakınlıktır. Sözelimi antrenörlerin kendilerini en başarılı buldukları “bir hata yapıldığında; yapılan hatayı değil, yapılması gereken doğruyu vurgulaması” becerisinde sporcu ve yöneticiler antrenörleri olumsuz değerlendirmekte ve birbirlerine yakın değerler ifade etmektedirler. Antrenörlerin ise %91,7’si bu davranışı “her zaman” yaptıklarını söylemişlerdir. “Maç performansları ile ilgili görüşlerini her maçtan sonra açıklaması” maddesi için de, antrenörlerin %79,2’si “her zaman” yaptıklarını söylemişlerdir. Fakat sporcu ve yöneticiler daha olumsuz ve birbirlerini destekleyici oranda değerlendirme yapmışlardır.

Tablodaki becerileri “her zaman yapma” bakımından değerlendirdiğimizde sporcuların antrenörleri beş beceride de olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir. Sporcu ve yönetici arasındaki görüş yakınlığına rağmen özellikle üç beceride yöneticiler antrenörleri, sporculardan daha olumsuz değerlendirmişlerdir. Tablodaki “sporculara her fırsatta performansları konusunda geribildirimde bulunması” becerisine ilişkin her iki seçeneğin toplam değerlerine bakıldığında antrenörlerin %75,8’i bunu “her zaman” yaptığını söylerken, yöneticilerin oranı %58,3’tür. Bu madde için yöneticilerin antrenörlerden farklı düşündükleri söylenebilir.

Geribildirimde bulunma becerilerinin değerlendirilmelerinde en dikkat çekici bulgu, sporcuların değerlendirmelerinin genel olarak yöneticilerin değerlendirmelerinden daha olumlu olduğudur. Yöneticilerin diğer becerilerde görülen, antrenörlere daha yakın bir görüş bildiren özelliklerinin burada farklılaştığı görülmektedir. Yöneticilerin antrenörlerin iletişim becerilerini değerlendirirken, en yetersiz gördükleri beceri boyutunun geribildirimde bulunma becerileri olduğu söylenebilir. Bu görüşü geribildirimde bulunma becerilerine ilişkin aritmetik ortalamaların hesaplamasında elde edilen ve Tablo 18’te yer alan yöneticilere ait $X=3,01$ ’lik veride desteklemektedir.

4.2.5. Antrenörlerin Başkalarıyla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi

Tablo 21’deki bulgulara göre başkalarıyla iletişim becerilerine ilişkin en düşük ortalama ($X=3,43$) sporculara, en yüksek ortalama ise ($X=4,69$) ile antrenörlere aittir.

Tablo 21: Antrenörlerin Başkalarıyla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Betimsel Veriler

İletişim Türü	Gruplar	N	X	SS
Başkalarıyla İletişim Becerileri	Antrenör	24	4,69	,9380
	Sporcu	292	3,43	,6860
	Yönetici	24	3,79	,7580
	Toplam	340	3,97	

Başkalarıyla iletişim becerilerinde sporcu, antrenör ve yönetici değerlendirmeleri ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22’de yer alan başkalarıyla iletişim becerilerine göre değerlendirmelere baktığımızda 5 maddenin değerlendirmesinde aşağıdaki bulgular elde edilmiş ve antrenörlerin kendilerini sporcu ve yöneticilerin değerlendirmelerine göre 5 maddede de daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir.

Başkalarıyla iletişim becerilerinin değerlendirmelerine göre antrenörlerin (%100-24 antrenör) tamamının “rakip meslektaşlarını selamlaması” ve “her antrenman veya maç sonrasında sporcularına iyi dileklerini sunarak veda etmesi” davranışlarında kendilerini olumlu değerlendirdikleri dikkat çekmektedir.

Sporcuların (%78,1-228 sporcu) antrenörleri en yüksek oranda değerlendirdikleri davranış antrenörler ile aynıdır ve “rakip meslektaşlarını selamlaması” davranışında olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin değerlendirmelerine bakıldığında en yüksek oran (%91,6-22 yönetici) “rakip meslektaşlarını selamlaması” davranışına verdikleri yanıtlarda görülmektedir. Yöneticilerin burada antrenör (%100) görüşlerine çok yakın bir görüş bildirdikleri dikkat çekmektedir.

Tablo 22: Antrenörlerin Başkalarıyla İletişim Becerilerinin Değerlendirmesi

Başkalarıyla İletişim Becerileri Soruları		1 Hiç yapmıyor		2 Çok az yapıyor		3 Bazen yapıyor		4 Çok sık yapıyor		5 Her zaman yapıyor		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Antrenman veya maça geldiğinde sporcularını selamlaması, kısaca sohbet etmesi	Antrenör	1	4,2	-	-	-	-	2	8,3	21	87,5	24	100
	Sporcu	18	6,2	18	6,2	50	17,1	78	26,7	128	43,8	292	100
	Yönetici	1	4,2	2	8,3	2	8,3	2	8,3	17	70,8	24	100
Her antrenman veya maç sonrasında sporculara iyi günler, iyi dinlenmeler vb. dileklerini sunarak veda etmesi	Antrenör	-	-	-	-	-	-	3	12,5	21	87,5	24	100
	Sporcu	16	5,5	18	6,2	37	12,7	83	28,4	138	47,3	292	100
	Yönetici	-	-	1	4,2	4	16,7	2	8,3	17	70,8	24	100
Antrenman veya maçlarda yanında çalışan arkadaşlarıyla görüşlerini paylaşması	Antrenör	-	-	-	-	4	16,7	8	33,3	12	50,0	24	100
	Sporcu	24	8,2	21	7,2	62	21,2	83	28,4	102	34,9	292	100
	Yönetici	1	4,2	1	4,2	4	16,7	7	29,2	11	45,8	24	100
Maç öncesi ve sonrasında rakip meslektaşını selamlaması	Antrenör	-	-	-	-	-	-	5	20,8	19	79,2	24	100
	Sporcu	7	2,4	21	7,2	36	12,3	86	29,5	142	48,6	292	100
	Yönetici	-	-	1	4,2	1	4,2	5	20,8	17	70,8	24	100
Takımını destekleyen taraftarlarla iletişim kurmaya çalışması	Antrenör	1	4,2	-	-	5	20,8	10	41,7	8	33,3	24	100
	Sporcu	31	10,6	22	7,5	79	27,1	70	24,0	90	30,8	292	100
	Yönetici	-	-	1	4,2	9	37,5	3	12,5	11	45,8	24	100

Antrenörler ile sporcular arasında en büyük farklılık (%95,8-23 antrenör, %70,5-206 sporcu) “antrenman veya maça geldiğinde sporcularını selamlayıp kısaca sohbet etmesi” davranışında görülmektedir. Antrenörler ile yöneticiler arasındaki en belirgin farklılık ise sporcularla olduğu gibi (% 100-24 antrenör, %79-19 yönetici) ise “her antrenman veya maç sonrasında sporcularına iyi dileklerini sunarak veda etmesi” maddesinde görülmektedir. Bu bulgulara göre antrenörlerin kendilerini sporcularıyla iletişimleri konusunda yeterli görmelerine karşılık sporcuların antrenörlerden daha farklı ve yeteri kadar ilgili düşünmedikleri görülmektedir.

Tablo 22’de yer alan “çok sık yapıyor” ve “her zaman yapıyor” seçeneklerinin işaretlenme oranına göre antrenörlerin başkalarıyla iletişim becerilerini kapsayan ifadeler içerisinde kendilerini en iyi buldukları beş davranışta, sporcu ve yöneticilerin nasıl değerlendirdikleri Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23: Antrenörlerin kendilerini en başarılı buldukları (“çok sık” ya da “her zaman” yaptıkları) 5 başkalarıyla iletişim becerisinde sporcu ve yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği

İfadeler		N	Çok sık yapıyor		Her zaman yapıyor		Toplam	
		N	f	%	f	%	f	%
Her antrenman veya maç sonrasında sporculara iyi dileklerini sunarak veda etmesi	Antrenör	24	3	12,5	21	87,5	24	100
	Sporcu	292	83	28,4	138	47,3	221	75,7
	Yönetici	24	2	8,3	17	70,8	19	79,2
Maç öncesi ve sonrasında rakip meslektaşını selamlaması	Antrenör	24	5	20,8	19	79,2	24	100
	Sporcu	292	86	29,5	142	48,6	228	78,1
	Yönetici	24	5	20,8	17	70,8	22	91,6
Antrenman veya maça geldiğinde sporcularını selamlaması, sohbet etmesi	Antrenör	24	2	8,3	21	87,5	23	95,8
	Sporcu	292	78	26,7	128	43,8	206	70,5
	Yönetici	24	2	8,3	17	70,8	19	79,1
Antrenman veya maçlarda yanında çalışan arkadaşlarıyla görüşlerini paylaşması	Antrenör	24	8	33,3	12	50,0	20	83,3
	Sporcu	292	83	28,4	102	34,9	185	63,3
	Yönetici	24	7	29,2	11	45,8	18	75,0
Takımını destekleyen taraftarlarla iletişim kurmaya çalışması	Antrenör	24	10	41,7	8	33,3	18	75,0
	Sporcu	292	70	24,0	90	30,8	160	54,8
	Yönetici	24	3	12,5	11	45,8	14	58,3

Tablo 23’de antrenörlerin kendilerini en yetkin buldukları başkalarıyla iletişim becerilerine ilişkin beş davranış için “çok sık yapıyor” seçeneğini işaretlemeye en yüksek oran sporculara aittir. Buna karşılık “her zaman yapıyor” diyenlerde antrenörlerin oranı ilk sıraya geçmektedir. Antrenörlerin kendilerini değerlendirirken “her zaman yapıyorum” dedikleri başkalarıyla iletişim becerileri arasında “her antrenman veya maç sonrasında sporculara iyi dileklerini sunarak veda etmesi” birinci sırada gelmektedir. Antrenörlerin %87,5’i bunu “her zaman yaptıklarını” söylemişlerdir. Ancak bu konuda antrenörler gibi düşünen sporcuların oranı %47,3, yöneticilerin ise %70,8’dir.

Antrenörlerin kendilerini en başarılı bulduğu ve Tablo 23’de sıralanan başkalarıyla iletişim davranışlarının sadece birisinde (takımını destekleyen taraftarlarla iletişim kurmaya çalışması) yöneticiler antrenörleri, “her zaman” seçeneği bakımından daha olumlu değerlendirmişlerdir. Geriye kalan dört yeterlikte, kendilerini yeterli bulan antrenörlerin oranı sporcu ve yöneticilerden daha yüksektir.

Araştırmada diğer dört iletişim becerileri bulgularında elde ettiğimiz antrenörlerin değerlendirmeleri ile sporcuların değerlendirmeleri arasındaki farklılık, başkalarıyla iletişim becerilerinde de görülmektedir. Başkalarıyla iletişim becerilerini değerlendirilmelerinde en dikkat çekici bulgu, sporcular tarafından antrenörlerin kendilerini yetkin gördüğü tüm becerilerde daha olumsuz değerlendirme yapılmasıdır. Dikkat çeken nokta ise değerlendirmeler arasındaki farkın diğer becerilerde olduğu kadar yüksek olmaması ve sporcuların antrenörleri en yetkin değerlendirdikleri beceri davranışlarının başkalarıyla iletişim becerileri olmasıdır.

Tablo 23’de yer alan bulgulara göre başkalarıyla iletişim becerilerini değerlendiren maddeler içerisinde antrenörlerin (%75-18 antrenör) kendilerini en düşük oranda “taraftarlarla iletişim kurmaya çalışması” maddesinde değerlendirdikleri görülmektedir.

5. ÖZET, SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İletişimin türü ne olursa olsun, çağdaş davranış bilimlerinde yapılan inceleme ve araştırmalardan çıkan sonuçlara göre, başarılı organizasyonların temelinde etkin bir iletişim ve ilişki yönetimi bulunmaktadır. İlişkilerin yönetiminde karşılaşılan en kritik başarı faktörü iletişim olarak ifade edilmektedir. Başarılı örgütlerde iletişimin başarıya etkisinin %70 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Başarısızlığa neden olan hatalı işlemlerin ve ortaya çıkan yanlışlıkların %80'inin kusurlu ve yetersiz iletişimden kaynaklandığı, yine aynı çalışmalarla ortaya konulmuştur (Akşar, 2007).

Toplum ve örgüt yaşamında iletişim olmadan başarılı ilişkiler kurulması oldukça güçtür. Bu nedenle, etkili iletişim bireysel ve mesleki yaşamda başarılı olmada hayati bir öneme sahip olduğu kadar, insan gruplarını yönetmek için de gereklidir (Singer, 1993, s.67).

Spor, iletişimin en yoğun olarak kullanıldığı organizasyonlardan birisidir. Bu organizasyonlar içerisinde sporcular, antrenörler, antrenman bilimcileri, spor psikologları ve sporla ilgisi olan diğer kişi ve kuruluşlar sporda başarılı olmak için işbirliği içinde çalışmaktadırlar. Spor içerisindeki iletişimin başkahramanları ise sporcular ve lider konumundaki antrenörlerdir. Artık sporda başarıyı yakalamak için sadece sporcu çalıştırmanın yeterli olmadığı görülmektedir. Özellikle takımı oluşturan sporcular ile onların lideri konumundaki antrenör arasındaki iletişim ve etkileşimin nitelik ve niceliği takımın başarısıyla doğrudan ilişkilidir.

İyi bir iletişimci olması gereken antrenörlerin özellikle mesajları iletebilme ve iletilen mesajları anlayabilme konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiğinin önemi vurgulanmaktadır. Bu iletişim özelliklerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilecek teknikler ise mesaj iletilme sürecini izleme, bilgi akışını düzenleme, geri bildirim etkin kurma, empati kurma, tekrar etme, karşılıklı güven duygusunu artırma, etkili zamanlama, dili sadeleştirme, etkili dinleme ve etik iletişimi geliştirebilme olarak sıralanmaktadır (Gibson; Ivancevich; Donnelly, 1997, s.71).

5.1. Özet

Araştırma bir durum saptama çalışmasıdır. Araştırma için 50 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Beşli likert tipi anketin antrenör, sporcu ve yöneticiler için ayrı versiyonları oluşturulmuştur. Hazırlanan anketin ön denemesinde Cronbach Alpha değeri 0,929 olarak hesaplanmıştır. Bu değer son şekli verilen anketin araştırma grubuna uygulanmasında 0,932 olarak bulunmuştur.

Çalışma Türkiye Hentbol Süper Liginde yer alan 12 Erkek, 12 Bayan takımının antrenörleri (toplam 24 antrenör), yöneticileri (toplam 24 yönetici) ve sporcuları (toplam 292 sporcu) üzerinde yapılmıştır. Uygulama 2008-2009 sezonunun 2. yarısında araştırmacının maç yapılan illere gitmesi ve anketleri dağıtıp, cevaplandıktan sonra toplaması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Hentbol antrenörlerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi antrenörlerin kendisi, sporcu ve yöneticiler tarafından yapılmıştır. Değerlendirme antrenörün sahip olması gereken iletişim becerilerini oluşturan 5 boyut üzerinde yapılmıştır. Bu boyutlar sözel iletişim, sözsüz iletişim, dinleme becerisi, geribildirimde bulunma becerisi ve başkalarıyla iletişim becerisidir.

Elde edilen veriler SPSS 17 paket istatistik programında değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde evrenin tamamıyla çalışılması nedeniyle sorulara verilen yanıtların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Analizlerde ankette yer alan ifadelerin yüzde, frekans değerlendirmelerine yer verilmiş ve yorumlar bu değerler üzerinden yapılmıştır.

5.2. Tartışma ve Sonuç

İleriki sayfalarda hem antrenörlerin demografik özelliklerine hem de iletişim becerilerine ilişkin bulgular literatürle ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

5.2.1. Antrenörlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan antrenörlerin %98'i erkektir. Bunda antrenörlük mesleğinin daha çok erkeklerin çalışabileceği bir alan olarak algılanması yatıyor olabilir. Nitekim son yıllarda Amerika'da bayan sporcuların sayısında büyük artış görülmekle birlikte, bayan antrenör sayısında ciddi bir artış gözlenmemiştir. Division 1'de (College and University Basketball League in USA) yer alan bayan takımlarının ancak %49,98'i bayan antrenörler tarafından çalıştırılırken, erkek takımlarını çalıştıran bayan antrenörlerin oranı %1'in altındadır. Bu durum antrenörlük mesleğinin, erkeklerin hakimiyeti altındaki bir meslek olduğu sonucuna götürmektedir (Birell and Cole, 1994, s.119).

Hentbol Antrenörler Derneği'nin verilerine göre Türkiye'de derneğe kayıtlı 204 hentbol antrenörü içerisinde 27(%13) bayan hentbol antrenörü bulunmaktadır. (www.hentbolantrenorleri.com, Erişim tarihi: 28.08.2009). Antrenörlerin çalışma şartlarının zorluğu da böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Bu araştırmanın sonucuna hentbol antrenörlüğünün 30-50 yaş arası olduğu yoğunlukla da 40-50 yaş arası yapılan bir meslek söylenebilir. Antrenörlerin tamamına yakınının antrenörlük öncesinde hentbol oyuncusudur. Aktif sporu 30'lu yaşların başında ya da ortalarında bıraktıktan sonra antrenörlük yapmaya başlamaları ya da antrenörlüğü sporculuğun devamı bir uğraş yaptıkları söylenebilir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlarla Çelenk'in (2002) sonuçları örtüşmektedir. Çelenk (2002) hentbol antrenörlerinin yaşlarının 32-49 arasında olduğunu yaş ortalamasının 40 ve üstü olmasını %68,2'sinin faal sporculuktan sonra antrenörlüğe başlaması ile ilişkilendirmiştir.

Araştırmaya katılan hentbol antrenörlerinin çoğu (%25) beden eğitimi ve spor yüksekokulu olmak üzere yaklaşık yarısı (%45,8) sporla ilgili bir yüksekokuldan mezundurlar. Bu bulgu Çelenk'in (2002) en fazla Besyo mezunu antrenörün %52,9 ile hentbol antrenörlerinin olduğu bulgusuyla örtüşmektedir. Öğreticilik formasyonu alan antrenörlerin genç ve donanımlı olmasıyla hizmetin niteliğinin yükseleceği söylenebilir.

4 ve 5. kademelerdeki antrenör oranının yüksekliği (%76) ligdeki antrenörlerin antrenörlük düzeylerinin üst seviyede olduğu ve kendilerinin mesleki gelişimlerine önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim durumları ile antrenör kademeleri arasındaki ilişkiye bakıldığında Üniversitelerde Besyo'ların Antrenörlük Bölümü mezunu antrenörlerin 3. kademe antrenörlük belgesine sahip olduğu düşünüldüğünde araştırma grubundaki antrenörlerin 4. kademe antrenörlük belgesine sahip olmaları eğitim seviyelerinin yüksek ve donanımlı oldukları sonucunu da desteklemektedir. Çelenk (2002) basketbol antrenörlerinin çoğunluğunun 2. kademe antrenörlük belgesine sahip olduğunu bulmuştur. Bu çalışmanın bulguları hentbol antrenörlerinin daha iyi konumda olduklarını göstermektedir.

Bulgulara göre araştırmada yer alan antrenörlerin %58'4'ü en çok 15 yıldır antrenörlük yapmaktadır. 15 yıl üstü antrenörlük yapanların sayı olarak azlığı antrenörlüğün erken bırakıldığını göstermektedir. Bu durum antrenörlüğün gelecek kaygısı yaratan bir meslek olduğu ve ikinci meslek ve gelir grubu içerisinde değerlendirildiğini göstermektedir.

Müsabakayı kazanan sporcu, kazandıran ya da kaybettiren ise antrenördür (Çakıroğlu, 1987, s.24). Bir takım başarısız olduğunda sorumlusunun antrenör olduğu ön kabulü; sıkça antrenörün görevine son vermeyeyle sonuçlanmaktadır.

Kocaekşi (2004), hentbol yapan bireylerin genelde hayatlarını devam ettirmek amacıyla bu sporu yaptıklarını, ileriye dönük bir belirsizlik yaşadıklarında ise motivasyonlarının düştüğünü söylemektedir (Kocaekşi, 2004, s.112). Kocaekşi'nin (2004) yaptığı çalışmada antrenörlerin süper ligde uzun süre çalışamamaları sonucunu desteklemektedir. Bu sonucun nedenleri arasında; Türkiye liglerinde, hentbol antrenörü sayısının fazla, hentbol kulübü sayısının az olması, belli bir antrenör grubu takım

çalıştırırken diğerlerinin bu fırsatı bulamamaları, ayrıca birçok kulüpte ekonomik nedenlerle tek antrenör ile çalışmanın tercih edilmesi de sayılabilir.

Hentbol antrenörlerinin %70,2'sinin 10 ve daha az yıldır süper ligde çalışıyor olması; yukarıda irdelenen antrenörlük yapma süresine ilişkin sonuçlarla örtüşmektedir. Süper ligde antrenörlük deneyimi 16 yıl üzerinde olan sadece 1 antrenör vardır. Ligde çok deneyimli olmayan ancak antrenörlük kademeleri göz önüne alındığında donanımlı-eğitimli antrenörlerle çalışıldığı söylenebilir.

Araştırma, ankete katılan hentbol antrenörlerinin %37,5'inin 1001-2000 TL arasında ücret aldıkları, %25'inin 2001-3000 TL ücret aldıklarını göstermiştir.

TÜİK'in (Türkiye İstatistik Kurumu) Kazanç Yapısı Anketi'ne göre Türkiye'de kişi başına düşen gayri safi milli harcama 2006 yılı için 950,01 TL olarak açıklanmıştır (TÜİK, Kazanç Yapısı Anketi, 2006). Bu durum da antrenörlük mesleğinin iyi gelir grubuna giren mesleklerden olmasa da ortalamanın üzerinde gelir sağladığı söylenebilir. Antrenörlerle ilgili yapılan diğer çalışmalarda takım sporları içerisinde en düşük ücreti hentbol antrenörlerinin aldığı saptanmıştır (Çimen, 2008, s.180).

5.2.2. İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi

Antrenörlerin iletişim becerilerini değerlendirilmesinin alt boyutlarında en düşük ortalama değer geri bildirimde bulunma becerileri ($X=3,25$), en yüksek ortalama değer başkalarıyla iletişim becerilerinde ($X=3,97$) görülmüştür. Değerlendirilen alt becerilerin antrenör, sporcu ve yöneticilere göre ortalama değerleri ayrı ayrı tartışılmıştır.

5.2.2.1. Sözel İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bulgularına göre sözel iletişim becerilerine ilişkin en düşük ortalama ($X=3,04$) sporculara, en yüksek ortalama ise ($X=3,55$) antrenörlere aittir.

Antrenör ve yöneticiler, antrenörlerin sözel iletişim becerilerini yeterli, fakat geliştirilmesi gereken, sporcular ise orta düzeyde bir beceri olarak değerlendirmektedirler.

Fisher ve arkadaşları (1982) kişiler arasında yer alan hangi faktörlerin sporcuların hoşnut olmasını sağladığını belirlemek için 475 lise basketbol oyuncusu üzerinde araştırma yapmışlardır. Durumlarından hoşnut olan sporcu antrenörlerinin sporcuları ile daha çok diyalog kurdukları sonucuna ulaşmışlardır (Akt: Akyüz, 1998). Sözel iletişimleri yüksek olan antrenörlerin oyuncularını takım hedeflerine yönelik daha iyi motive edebileceği söylenebilir. Çimen'in (2008) "Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri" ile ilgili çalışmasında belirttiği gibi iletişimin eğitim, sosyalizasyon, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, sorun çözme, kaygıları azaltma, ödüllendirme, motivasyon gibi fonksiyonları göz önüne alındığında bu durumun beklenen ve istendik bir sonuç olduğu söylenebilir. Çünkü takım hedeflerine ulaşmada iletişim ve motivasyon anlamlı bir ilişki içindedir. Bir başka deyişle ortak amaç için çalışmayı ve bütünleşmeyi sağlayan dolayısıyla motivasyonu destekleyen sözel iletişimdir (Widyemer ve Williams, 1991, s.548).

Hentbol antrenörlerinin sıklıkla takım hedefleriyle ilgili karar, çalışma yöntemleri, oyun, taktik ve stratejilerinde sporcuların katılımına ortam hazırladığı yani sözel iletişimi etkili kullanmaya çalıştıkları ama yeterli olmadıkları söylenebilir. Aşağıdaki araştırma sonuçları sözel iletişim becerileri bakımından öteki spor branşı antrenörlerinin de istenen düzeyde olmadığını göstermektedir. Türkiye Futbol Liglerindeki sporcular üzerinde yapılan bir çalışmada, futbol antrenörlerinin oyun planı oluştururken sporcuların karışmasını fazla istemeseler de oyuncuların önerilerini dikkate almayı ihmal etmedikleri sonucu (Donuk, 2006) bu çalışmanın bulgusunu destekler niteliktedir. Gerek'in (2001) yüzme ve sutopu takımları üzerinde yaptığı çalışma, bu takımlarda çalışan antrenörlerin orta düzeyde bir iletişim becerisine sahip olduklarını göstermiştir.

5.2.2.2. Sözsüz İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bulgularına göre sözsüz iletişim becerilerine ilişkin en düşük ortalama ($X=3,09$) sporculara, en yüksek ortalama ise ($X=3,77$) ile antrenörlere aittir.

Antrenörlerin düşünce, bilgi, istek, övgü ve uyarılarını iletmede temel araç olarak kullandığı sözlü iletişim; duygu, heyecan ve coşkuların iletilmesinde her zaman yeterli ve etkili olmamaktadır. Bu nedenle, çoğu insan gibi antrenörler de konuşurken, duygu ya da heyecanlarını ifade ederken sıkça mimik ve el-kol hareketlerine başvururlar.

Bu çalışmanın sonucuna göre antrenörlerin sözsüz iletişimde kendilerini yeterli görürken sporcuların antrenörlerini yetersiz değerlendirmeleri Gökçe'nin (1997) "Beden dili, konuşma ve yazı diline kıyasla daha evrensel sayılsa da kültürler ve kişiler arasındaki ilişkilere göre farklı anlamlar ifade edebilir" görüşüyle açıklanabilir.

Bir başka neden bazı antrenörlerin başkaları üzerinde bırakacakları etki konusunda duyarlı olmamaları olabilir (Akyüz, 1998). Sürekli olarak oyuncu, medya, yönetici, taraftar ve halk tarafından izlenen antrenör kendi beden dilini iyi kullanabilmeli ve yanlış yorumlamalara neden olabilecek davranışlardan kaçınmalıdır.

Bu araştırma sonuçlarına göre her üç grubun da antrenörleri "vücut ve giysilerinin düzenli ve temiz olmasına özen göstermesi" bakımından büyük oranda olumlu bulması, Onursal'ın (2004) "Antrenörler de öğretmenler gibi yaşam biçimi, giyim tarzı, konuşma stili ve insan ilişkileri ile hem sporcularına hem de topluma örnek kişi olmalıdır" görüşüne uygun düşmektedir.

Sözsüz iletişim sembollerini okuyarak, duygu, düşünce ve tutumları anlamak mümkündür. Fakat anlatılmak istenilen mesajın algılanması konusunda farklılıklar çıkabilir. Nitekim Singer'e (1993) göre sözsüz iletişimdeki farklılıkların çoğunluğu algısal hatalar nedeniyle olmaktadır. İnsanların kendi dillerini konuşurken bile

sözcüklere yükledikleri anlamlar farklılaşabilmektedir. Bu araştırmaya katılan sporcuların değerlendirmeleri ile antrenörlerin sözsüz iletişim becerilerini değerlendirmelerinde görülen farklılığın, kullanılan ifadeleri algılama, yorumlama, açıklama gibi iletişim engellerinden kaynaklanıyor olabileceği söylenebilir.

5.2.2.3. Dinleme Becerilerinin Değerlendirilmesi

Araştırmamızda dinleme becerilerine ilişkin değerlendirmelerde en düşük ortalamanın ($X=2,99$) sporculara, en yüksek ortalamanın ($X=4,05$) ise antrenörlere ait olduğu bulunmuştur.

Çimen (2008) farklı branşlardaki antrenörler üzerinde yaptığı çalışmada hentbol antrenörlerinin oyuncularını ile sıcak ilişkiler kurmadıkları, pozitif grup atmosferi oluşturmadıkları, sporcuların sağlık ve mutluluklarıyla ilgilenmedikleri, sporcularını dinlemeye önem vermedikleri sonucuna varmıştır. Sosyal destek sağlamada önemli olan dinleme için Çimen'in (2008) araştırmasında elde ettiği bulgu bu araştırmada çıkan sonuçla örtüşmektedir.

Konter'de (1995, s.62) antrenörlerin düşük dinleme becerisine sahip olduklarını, sporcular sadece izlenmeli, dinlenmemeli tarzında bir yaklaşımda olduklarını söylemektedir. Böyle bir antrenörle çalışan sporcu kendisinin dinlenmediği bir ortamla karşılaşınca, onlar da antrenörleri ile konuşmaktan ve onları dinlemekten haklı olarak vazgeçebilirler.

5.2.2.4. Geribildirimde Bulunma Becerilerinin Değerlendirilmesi

Araştırmamızda geribildirimde bulunma becerilerine ilişkin değerlendirmelerde en düşük ortalamanın ($X=3,01$) yöneticilere, en yüksek ortalamanın ($X=3,68$) ise antrenörlere ait olduğu bulunmuştur.

Sporcu ve yöneticiler, antrenörlerin geribildirimde bulunma becerilerini vasat olarak değerlendirirken, antrenörler kendilerinin etkili fakat geliştirilmesi gereken bir konumda göstermektedirler.

Çimen'in (2008) sporcu algılarına göre antrenörlerin iletişim beceri düzeyleri ile ilgili çalışmasında; sporcu algılarına göre pozitif geribildirimde bulunma bakımından en düşük puan ortalaması yine hentbolda görülmüştür. Garland ve Barry'nin atletler, Chelladurai'nin güreşçiler ve atletler üzerindeki çalışmalarındaki bulgular da elde ettiği antrenörlerin geribildirimde bulunma konusunda yetersiz oldukları sonucu Çimen'in dolayısıyla bu araştırmanın bulgularıyla da önemli ölçüde örtüşmektedir (Akt: Çimen, 2008).

Araştırmalar, antrenörler bilgilendirici olduklarında antrenmanların daha kaliteli olacağına işaret etmektedir. zkan ve arkadaşları (2002) antrenör ve sporcu görüşlerini alarak başarılı futbol antrenörlüğü için gerekli nitelikleri belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında, her iki grubunda antrenörün, oyuncuların antrenmanlardan zevk almalarını sağlamaları gerektiği görüşünü benimsedikleri görülmüştür (zkan; Müniroğlu ve Tanılkan, 2002, s.67).

Çimen (2008) yukarıda anılan araştırmasında, hentbol ve futbol antrenörlerinin etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları, antrenörlerin iletişim becerileri ile pozitif geribildirim davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuç da araştırmadan elde edilen antrenörlerin kendilerini pozitif geribildirimde bulunma konusunda yeterli görmesi sonucu ile örtüşmektedir. Sporcu ve yöneticilerinde antrenörlerin bu çabalarını yetersiz gördükleri sonucu ise Çimen'in (2008) alışmasında elde ettiği "antrenörlerin sporcuları performansları konusunda bilgilendirip geribildirimde bulundukları fakat yüksek ve başarılı performans gösterdiklerinde sporcularını her zaman ödüllendirip, vmekte duyarlı olmadıkları sonucu ile desteklenmektedir.

Bu sonuçlara göre hentbol antrenörlerinin antrenman ve bilgi verme üzerinde ciddi anlamda durmadıkları söylenebilir. Yani hentbol süper lig antrenörlerinin geribildirimde bulunma becerilerinin düşüklüğü Çimen'in (2008) bulgularındaki antrenörlerin geribildirim düzeyi düşüktür sonucuyla örtüşmektedir. Özellikle yöneticiler tarafından da antrenörlerin en yetersiz görüldüğü becerinin geribildirimde bulunma becerisi olduğu dikkat çekmektedir.

5.2.2.5. Başkalarıyla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi

Antrenörlerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesine ilişkin bu çalışmanın bir başka alt boyutu olan başkalarıyla iletişim becerilerine ilişkin en düşük ortalama ($X=3,43$) ile sporculara, en yüksek ortalama ise ($X=4,69$) ile antrenörlere aittir.

Antrenör, sporcu ve yöneticilerin, antrenörlerin başkalarıyla iletişim becerilerine ilişkin puan ortalamalarına bakıldığında, değerlendirmeler arasında antrenör, yöneticiler ve sporcuların değerlendirmeleri arasında bir fark görülmektedir. Antrenör ve yöneticiler başkalarıyla iletişim becerilerini etkili fakat geliştirilmesi gereken bir beceri, sporcular ise vasat bir beceri olarak değerlendirmişlerdir.

Katırcı (2007) Türkiye Futbol Liglerinde yaptığı çalışmasında araştırmaya katılan spor kulüplerinin %63'ünün taraftarları ile herhangi bir iletişim kurmadığını saptamıştır. Kulüplerin sadece %29,6'sı taraftarlarına yönelik eğitim ve bilgilendirme toplantısı düzenlediklerini söylemişlerdir. Katırcı (2007) çalışmasında, böylesi düşük oranların Türkiye'de futbol ortamında bir spor kültürünün oluşmasını ve futbolun üretildiği yerde seyredilmesini engelleyen faktörlerden biri olduğu yargısına varmıştır. Spor kulüplerinde görülen taraftarlarıyla iletişim konusunda yaşanan iletişim engellerini antrenörler için geçerli olabileceği söylenebilir. Çünkü antrenörlerin iletişim becerileri arasında en yüksek ortalama değerler başkalarıyla iletişim becerilerinde görülmesine rağmen başkalarıyla iletişim becerilerine ilişkin davranışları incelendiğinde, en düşük değerlendirmenin antrenörlerin taraftarlarla olan iletişimlerinde olduğu görülmektedir. Araştırmadan elde ettiğimiz bu sonuç Katırcı'nın araştırma sonucu ile de örtüşmektedir.

Antrenörlerin iletişim becerilerinin tüm boyutlar açısından genel bir değerlendirmesi yapıldığında, en yüksek ortalama değerin başkalarıyla iletişim becerilerinde ($X=3,97$), en düşük ortalama değerin ($X=3,25$) ise geribildirimde bulunma becerilerinde olduğu görülmüştür. Antrenörlerin toplam iletişim becerileri ortalama puanı ise $X=3,50$ 'dir. Bu değerlere bakarak hentbol antrenörlerinin iletişim becerileri ile ilgili genel olarak etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları söylenebilir.

Antrenörler ile sporcular arasında antrenörlerin iletişim becerilerini değerlendirmede beş alt boyutta da farklılık gözlenmiştir. Antrenörler sporculara göre kendilerini tüm boyutlarda sporcularının inandıklarından daha olumlu değerlendirmişlerdir. Burada en büyük farklılık, dinleme becerilerinde sporcuların antrenörlerini değerlendirmelerinde görülmüştür.

Her üç grup için genel değerlendirmelere bakıldığında ortalama değerlerin sözel iletişim ve geribildirimde bulunma becerilerinde daha düşük olduğu görülmüştür.

Bu araştırma kapsamındaki antrenörlerin iletişim becerileri değerlendirmelerinin sporculara göre vasat, antrenör ve yöneticilere göre ise etkili fakat geliştirilmesi gereken düzeyde oldukları ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara göre antrenörlerin sporcularını dinleme ve sorunlarıyla ilgilenme konusunda daha duyarlı davranmaları gerektiği söylenebilir. Sırasıyla geribildirimde bulunma, dinleme ve sözel iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

5.3. Öneriler

Spor son yıllarda en fazla çalışılan ve tartışılan konulardan biridir. Başarılı olmak için her boyutu farklı bağlamlarda inceleme konusu yapılmaktadır. Bunlar arasında en önemli olanlardan birisi insan ilişkileri olagelmıştır. Hentbol antrenörlerinin iletişim becerilerini değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanan bu araştırma sonucu elde edilen

bulgular doğrultusunda uygulamaya ve ileri araştırmalara yönelik olarak aşağıdaki öneriler yapılabilir.

5.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Gençlik Spor Eğitim Dairesi Başkanlığı bünyesinde gerçekleştirilen antrenörlük kurslarında antrenörlük mesleğine özgü tutum, davranış ve becerilerin kazandırılması sağlayacak etkinlikler arasında iletişim becerileri eğitiminin de yer alması sağlanmalıdır. Bu araştırmanın bulgularına göre iletişim becerileriyle ilgili yetiştirimde sözel iletişim, dinleme ve geribildirimde bulunma konularına özel önem verilmelidir. İletişim konusu Hentbol Federasyonunun kendi bünyesindeki antrenör eğitim programlarında da çalıştaylar düzenlenerek işlenmeli ve çalıştaylarda belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır.

Diğer ülke federasyonlarında bu konuyla ilgili çalışmalar yapıp yapılmadığı araştırılmalı, Avrupa Hentbol Federasyonu ile ortak yetiştirim programları ve çalıştaylar düzenlenmelidir. Yine federasyon tarafından antrenörler için iletişim becerisinin gerekliliğini vurgulanmalı ve antrenörleri bu konuda açılan kurslara katılarak belge almaya özendirilmelidir.

Türkiye’de yeni bir meslek alanı olarak gelişmekte olan sporda psikolojik danışmanlığın kapsamı eğer yoksa etkili iletişim becerilerini kapsayacak şekilde yeniden değerlendirilebilir. Psikolojik danışmanlar, sportif etkinliklerin somut ilişkileri, psiko-fizyolojik ve psikolojik etkiler kadar antrenörün sporcu ile iletişiminin niteliğini de öne almalıdırlar.

Sporla ilgili öğretim kurumlarındaki antrenörlük bölümlerinde antrenörlük mesleki bilgisi dersleri içerisinde iletişim becerileri kuramsal ve uygulamalı olarak yer almalıdır.

5.3.2. Araştırmacılaraya Yönelik Öneriler

İlerideki araştırmalarda daha büyük ölçekli ve hentbol dışındaki branşları da kapsayan araştırmaların yapılması faydalı olacaktır. Yapılacak bu çalışmalarla antrenörlerin iletişim becerilerinin spor branşlarına bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği noktasında bulgular elde edilebilir.

“Uygulamaya yönelik öneriler” başlığı altında yapılan öneriler uygulamaya konulduğunda, yapılan eğitimlerin öncesi ve sonrasındaki sonuçları kıyaslayacak araştırmalar yapılabilir. Bu değerlendirmeler, iletişim becerileri eğitimi programlarının geliştirilmesinde esas alınarak daha etkili ve verimli uygulamalara ulaşılabilir.

Bu araştırmanın bulgularından yola çıkılarak, spor eğitimi veren okulların eğitim programının, iletişim becerilerini ne kadar karşılayabildiğini ortaya koyacak araştırmalar yapılabilir.

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK-1 “Sproun Toplumsal önemi ve Diyalog” isimli Lubyana Bildirgesi	13
EK-2 Resmi Gazetede Yayınlanan Antrenörlük Kademeleri Tüzüğüne İlişkin 9. Madde	56
EK-3 Hentbol Antrenörlerinin İletişim Becerilerini Belirleme Anket Formu (Antrenörler İçin)	99
EK-4 Hentbol Antrenörlerinin İletişim Becerilerini Belirleme Anket Formu (Sporcular İçin)	104
EK-5 Hentbol Antrenörlerinin İletişim Becerilerini Belirleme Anket Formu (Yöneticiler İçin)	108

EK-1

AB üyesi ülkelerin spordan sorumlu bakanları, Avrupa Konseyi Slovenya Başkanlığı, AB üyesi ülkelerin ulusal olimpiyat komiteleri başkanları, Avrupa Olimpiyat yürütme komiteleri temsilcileri ve spordan sorumlu Avrupa komiseri.

Bu bildirmede, Çocuk Hakları Anlaşmasına, Avrupa Konseyi'nin farklı zamanlarda yaptığı özel oturumlara, UNESCO ve Birleşmiş Milletler dokümanlara gönderme yapılarak; "...herkesin fiziksel aktivite ve spor yapma hakkı" olduğunun altı çizilmekte ve sporun destek olabileceği toplumsal hedefler belirtilmektedir. Sözgelimi "...daha insanca ve geniş bir Avrupa yaratma...", "...sağlık, eğitim, toplumsal hareketlilik, cinsel eşitlik, çevre ve barış gibi Milenyum gelişim amaçları...", "Toplumsal katılım ve birlik, kültürlerarası diyalog, çevre algısı ve çocukların çatışma sonrası durumlara –örneğin çocuk askerler- uyum sağlamaları" için sporun gerekliliği vurgulanmaktadır.

Sporun Toplumsal Önemi ve Diyalog bildirgesinde; "gelişmekte olan ülkelerde yaşayan 60 milyon engelli insan ve bu insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersizlik olduğu vurgulanarak şöyle denilmektedir. "2008 Avrupalı entelektüel Diyalog yılını karşılamak için spor ve fiziksel eğitim, özellikle çocuklar ve engelliler gibi toplumdaki savunmasız gruplara yönelik eğitim, sağlık, kalkınma ve barışı geliştirmenin kusursuz araçlarıdır."

Adı geçen bildirge sporun işlevlerini sadece fiziksel gelişimdeki yeriyle sınırlı tutulmayıp; eğitsel ve toplumsal değeriyle birlikte ele almıştır. Bu bağlamda ekip ruhu, adil tartışma, işbirliği, hoşgörü ve dayanışma gibi toplumsal değerler ile insan haklarını destekleme ve geliştirmedeki önemine de vurgu yapılmıştır. Raporun sonunda ise spor örgütlerinin sivil toplumun bütünleyici bir parçası olduğuna, entelektüel ve kültürel açıdan farklı niteliklere sahip insanların bir araya getiren toplumsal önemine dikkat çekilmiştir.

http://www.eu2008.si/en/News_and_Documents/download_docs/March/0316_EYC

(23 Haziran 2008)

EK-2

9 Mart 2007 tarih ve 26457 sayılı Resmi gazete’de yayımlanan Türkiye Hentbol Federasyonu Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Ana Statüye dayanılarak hazırlanmıştır.

Madde 7- Antrenörler her spor dalında (V) kademe olmak üzere aşağıdaki şekilde sınıflandırılır;

a) 1. Kademe , (Yardımcı Antrenör) b) 2. Kademe, (Antrenör) c) 3. Kademe, (Kıdemli Antrenör) d) 4. Kademe, (Baş Antrenör) e) 5. Kademe. (Teknik Direktör)

Madde 9 - Antrenör eğitim kursları Hentbol sporu için beş kademe yapılr.

a) 1.Kademe (Yardımcı Antrenör): 6. maddedeki özellikleri taşıyan adaylar katılır ve bu kademe için düzenlenen eğitim programını kapsar.

b) 2. Kademe (Antrenör): I. kademe temel çalıştırıcı(yardımcı antrenör) lisansına sahip, en az 2 yıl bir kulüpte çalışmış olduğunu belgeleyen ve bu süre içerisinde en az 2 antrenör eğitim semineri görmüş antrenörlerin katılabildiği eğitim programını kapsar.

c) 3. Kademe (Kıdemli Antrenör) : 2. kademe antrenör lisansına sahip ve 2. kademe en az 2 yıl çalışmış olduğunu belgeleyen ve bu süre içerisinde en az 3 antrenör eğitim semineri görmüş antrenörlerin katılabildiği eğitim programını kapsar.

d) 4. Kademe (Baş antrenör): 3. kademe antrenör lisansına sahip ve 3. kademe en az 2 yıl çalışmış olduğunu ve bu süre içerisinde en az 3 antrenör eğitim seminerine katılmış olduğunu belgeleyen yada hentbolla ilgili spor bilimleri alanında yayınlanmış en az bir eseri olan antrenörlerin katılabildiği eğitim programını kapsar.

e) 5. Kademe (Teknik Direktör): 4. kademe antrenör lisansına sahip ve 4. kademe en az iki yıl çalışmış olduğunu ve bu süre içerisinde en az dört antrenör eğitim seminerine katılmış olduğunu belgeleyen yada hentbolla ilgili spor bilimleri alanında yayınlanmış en az iki eseri olan antrenörlerin katılabildiği eğitim programını kapsar.

EK-3

**HENTBOL ANTRENÖRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİ BELİRLEME
ANKET FORMU**

Değerli antrenör,

Bu form, “Hentbol Antrenörlerinin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi” isimli doktora çalışması için gerekli verilerin bir kısmını karşılamak için hazırlanmıştır. Değerlendirmeler alınacak cevapların tamamı üzerinden yapılacağı için ölçeğe isim ya da kimliğinizi belirtecek herhangi bir şey yazmanız gerekmemektedir.

Ölçekteki sorulara vereceğiniz samimi yanıtlar araştırmanın değerini artıracaktır. Lütfen yanıtsız soru bırakmayınız. Esirgemeyeceğinizi umduğum yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Araştırmacı

Şenay KABADAYI

Anadolu Üniversitesi

Yunusemre Kampüsü

Spor Salonu

ESKİŞEHİR

Tel. 0222 3350580-1311

Faks: 0222 3307678

GSM: 0505 643 27 07

E-posta. sbuyukca@anadolu.edu.tr

Kişisel Bilgi Formu

1. Kaç yaşındasınız?

- a. 30 yaş ve altı b. 31-40 c. 41-50 d. 51-60
e. 61 ve daha yukarı

2. Cinsiyetiniz nedir?

- a. Erkek a. Kadın

3. Çocuğunuz var mı?

- a. Evet b. Hayır

4. Eğitim durumunuz?

- a. Ortaokul b. Lise c. Bed. Eğit. ve Spor Y.O d. Spor Akademisi
e. Yüksek Lisans f. Doktora g. Diğer(belirtiniz)...

5. Antrenörlük kademeniz nedir?

- a. 5 b. 4 c. 3 d. 2 e. 1

6. Kaç yıldır antrenör olarak çalışıyorsunuz?

- a. 10 yıl ve daha az b. 11-15 yıl c. 16-20 yıl d. 21-25 yıl
e. 26 yıl ve daha çok

7. Kaç yıldır süper ligde antrenörlük yapıyorsunuz?

- a. 10 yıl ve daha az b. 11-15 yıl c. 16-20 yıl d. 21-25 yıl
e. 26 yıl ve daha çok

8. Şu anda ne kadar ücret alıyorsunuz?

- a. 1000 TL ve daha az b. 1001-2000 TL. c. 2001-3000 TL
d. 3001-4000 TL e. 4001 TL ve üzeri

9. Antrenörlükten önce sporculuk yaşantınız oldu mu?

- a. Evet b. Hayır

Aşağıdaki soruları lütfen antrenör olarak kendinizi ve yaptıklarınızı esas alarak yanıtlayınız. Hangi sıklıkla sorularda ifade edilen şekilde davrandığınızı veya hareket ettiğinizi;

Hiç	Çok az	Bazen	Çok sık	Her zaman
yapmıyorum	yapıyorum	yapıyorum	yapıyorum	yapıyorum
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

seçenekleri arasında sizce en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız.

	1-Hiç yapmıyor	2-Çok az yapıyor	3-Bazen yapıyor	4-Çok sık yapıyor	5-Her zaman yapıyor
1. Sporcularımın yapmaları gerekenleri maçların öncesinde tekrar anımsatırım.					
2. Bir sporcu verilen görevi başarıyla yaptığında taktirlerimi arkadaşlarının önünde söyler ve kendisine teşekkür ederim.					
3. Bir sporcu hata yaptığında ya da verilen bir görevi yapamadığında bunu görmezlikten gelmem, arkadaşlarının önünde açıkça söyler, dikkatini çekerim.					
4. Takım bir maçta çok kötü performans gösterse de iyi oynadığımızı ama şanssız olduğumuzu söyleyerek moral vermeye çalışırım.					
5. Takımla konuşurken neleri hangi sırada ve hangi tonda söyleyeceğimin önceden bir planını yaparım.					
6. Oyuncularımı kırmak istemediğim için bazı söyleyeceklerimi dolaylı olarak söyler, imada bulunurum.					
7. Bazen kendime hakim olamayarak kızar, bağırırım.					
8. Konuşurken açık sade ve düzgün cümleler kurarım.					
9. Söylemek istediğimi dolaştırmadan direkt ve anlaşılır bir şekilde söylerim.					
10. Takımla olan iletişiminde, hentbol sporunun bilinen terimlerini kullanırım.					
11. Sporcuların anlayamayacağını düşündüğüm terim ya da durumları tekrar eder, örneklerle anlatırım.					
12. Sporcularla görüşürken, bilerek onları rahatlatacak şeyler yaparım.					

13. Sporcularla konuşurken onları yüreklendirmeye çalışırım.					
14. Bir konuda karar verirken sporcularımın görüşlerini alırım.					
15. Sporcum yanlış-olumsuz bir hareket yaptığında ona kızar, bağırır hatta ağır konuşurum.					
16. Başarılı sporcuyla arkadaşlarının yanında kutlar, överim.					
17. Mutsuz olduğumda bunu sporcularıma belli etmemeye çalışırım.					
18. Sporcularla olan iletişimimde her zaman ciddi bir ifade takınırım.					
19. Mimik jest ve diğer hareketlerimle enerjik insan etkisi yaratırım.					
20. Mutlu olduğum yüzümden, duruşumdan anlaşılır.					
21. Takdir duygularımı veya kızgınlığımı baş okşama, sırt sıvazlama, yumruk sıkma gibi hareketlerimle belli ederim.					
22. Konuşurken sporcularımın yüzlerine bakar, göz teması kurarım.					
23. Beğenmeyen, somurtkan, kendini beğenmiş gibi uygunsuz yüz ifadelerini kullanmaktan kaçınırım.					
24. Vücudumun ve giysilerimin düzenli ve temiz olmasına özen gösteririm.					
25. Sporcularımla konuşurken ve dinlerken çevrede olup biteni de gözlerim.					
26. Oyun içinde olumlu davranış ve performans gösterenleri sözlü ya da jest ve mimiklerle takdir ettiğimi gösteririm.					
27. Sporcularımın kendisiyle ilgili düşüncelerini merak eder, onları dinlerim.					
28. Sporcularımın antrenmanlarda anlamadıkları noktaları sormalarına olanak sağlarım.					
29. Sporcumla konuşurken dikkati m dağılır, söylediklerini tekrar ettiririm.					
30. Sporcularımın görüşlerini dinlemek için onlara zaman ayırırım.					
31. Sporcumun bireysel sıkıntı ve mutluluklarıyla ilgilenip, onları dinlerim.					
32. Kendimi sporcularımın yerine koyarak, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırım.					
33. Takımın sorunlarını paylaşmak için uygun ortam yaratırım.					
34. Sporcularımı dinlemekten sıkılmam.					
35. Dinlerken sporcularımın sözünü kesmemeye özen gösteririm.					
36. Yapılan eleştiriye karşı hoşgörölü ve tahammüllüyümdür.					

37. Birisi konuşurken ona vereceğim cevabın ne olacağını düşünürüm.					
38. Maç sonrasında ilk fırsatta sporcularla maçın bir değerlendirmesini yaparım.					
39. Sporcularıma her fırsatta performansları konusunda geribildirimde bulunurum.					
40. Maç sonrası değerlendirmelerimde sporcularımın başarılı ve başarısız oldukları noktaları söylerim.					
41. Birisi konuşurken anlamadığım noktalar için açıklama isterim.					
42. Sporcularımın antrenman performansları ile ilgili görüşlerimi her antrenmandan sonra açıklarım.					
43. Maç performansları ile ilgili görüşlerimi her maçtan sonra açıklarım.					
44. Sporcularımın söylediklerini doğru anlayıp anlamadığımı kontrol için ne anladığımı açıklarım.					
45. Bir hata yapıldığında; yapılan hatayı değil, yapılması gereken doğruyu vurgularım.					
46. Antrenman veya maça geldiğinde sporcularımı selamlayıp, kısaca sohbet ederim.					
47. Her antrenman veya maç sonrasında sporculara iyi günler, iyi dinlenmeler vb. şeklinde veda ederim.					
48. Antrenman veya maçlarda yanımda çalışan arkadaşlarımla görüşlerimi paylaşıyorum.					
49. Maç öncesi ve sonrasında rakip meslektaşımı selamlarım.					
50. Takımımı destekleyen taraftarlarla iletişim kurmaya çalışırım.					

EK-4

**HENTBOL ANTRENÖRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİ BELİRLEME
ANKET FORMU**

Değerli sporcu,

Bu form, “Hentbol antrenörlerinin iletişim becerileri” isimli doktora çalışması için gerekli verilerin bir kısmını karşılamak için hazırlanmıştır. Değerlendirmeler alınacak cevapların tamamı üzerinden yapılacağı için ölçeğe isim ya da kimliğinizi belirtecek herhangi bir şey yazmanız gerekmemektedir.

Ölçekteki sorulara vereceğiniz samimi yanıtlar araştırmanın değerini artıracaktır. Lütfen yanıtsız soru bırakmayınız. Esirgemeyeceğinizi umduğum yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Araştırmacı

Şenay KABADAYI

Anadolu Üniversitesi

Yunusemre Kampüsü

Spor Salonu

ESKİŞEHİR

Tel. 0222 3350580-1311

Faks: 0222 3307678

GSM: 0505 643 27 07

E-posta. sbuyukca@anadolu.edu.tr

Aşağıdaki soruları lütfen bu yıl çalıştığınız antrenörünüzü düşünerek yanıtlayınız. Antrenörünüzün hangi sıklıkla sorularda ifade edilen şekilde davrandığını veya hareket ettiğini;

Hiç	Çok az	Bazen	Çok sık	Her zaman
yapmıyor	yapıyor	yapıyor	yapıyor	yapıyor
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

seçenekleri arasında sizce en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız.

	1-Hiç yapmıyor	2-Çok az yapıyor	3-Bazen yapıyor	4-Çok sık yapıyor	5-Her zaman yapıyor
1. Sporcuların yapmaları gerekenleri maçların öncesinde tekrar anımsatır.					
2. Bir sporcu verilen görevi başarıyla yaptığında taktirlerini arkadaşlarının önünde söyler ve kendisine teşekkür eder.					
3. Bir sporcu hata yaptığında ya da verilen bir görevi yapamadığında bunu görmezlikten gelmez, arkadaşlarının önünde açıkça söyler, dikkatini çeker.					
4. Takım bir maçta çok kötü performans gösterse de iyi oynadığımızı ama şanssız olduğumuzu söyleyerek moral vermeye çalışır.					
5. Takımla konuşurken neleri hangi sırada ve hangi tonda söyleyeceğinin önceden bir planını yapar.					
6. Oyuncularını kırmak istemediği için bazı söyleyeceklerini dolaylı olarak söyler, imada bulunur.					
7. Bazen kendine hakim olamayarak kızar, bağırır.					
8. Konuşurken açık sade ve düzgün cümleler kurar.					
9. Söylemek istediğini dolaştırmadan direkt ve anlaşılır bir şekilde söyler.					
10. Takımla olan iletişimde, hentbol sporunun bilinen terimlerini kullanır.					
11. Sporcuların anlayamayacağını düşündüğü terim ya da durumları tekrar eder, örneklerle anlatır.					
12. Sporcularla görüşürken, bilerek onları rahatlatacak şeyler yapar.					

13. Sporcularla konuşurken onları yüreklendirmeye çalışır.					
14. Bir konuda karar verirken sporcularının görüşlerini alır.					
15. Sporcu yanlış-olumsuz bir hareket yaptığında ona kızar, bağırır hatta ağır konuşur.					
16. Başarılı sporcuyla arkadaşlarının yanında kutlar, över.					
17. Mutsuz olduğunda bunu sporcularına belli etmemeye çalışır.					
18. Sporcularla olan iletişimde her zaman ciddi bir ifade takınır.					
19. Mimik jest ve diğer hareketleriyle enerjik insan etkisi yaratır.					
20. Mutlu olduğum yüzünden, duruşundan anlaşılır.					
21. Takdir duygularını veya kızgınlığını baş okşama, sırt sıvazlama, yumruk sıkma gibi hareketleriyle belli eder.					
22. Konuşurken sporcularının yüzlerine bakar, göz teması kurar.					
23. Beğenmeyen, somurtkan, kendini beğenmiş gibi uygunsuz yüz ifadelerini kullanmaktan kaçınır.					
24. Vücudunun ve giysilerinin düzenli ve temiz olmasına özen gösterir.					
25. Sporcularıyla konuşurken ve dinlerken çevrede olup biteni de gözler.					
26. Oyun içinde olumlu davranış ve performans gösterenleri sözlü ya da jest ve mimiklerle takdir ettiğini gösterir.					
27. Sporcularının kendisiyle ilgili düşüncelerini merak eder, onları dinler.					
28. Sporcuların antrenmanlarda anlamadıkları noktaları sormalarına olanak sağlar.					
29. Sporcusuyla konuşurken dikkati dağılır, söylediklerini tekrar ettirir.					
30. Sporcularının görüşlerini dinlemek için onlara zaman ayırır.					
31. Sporcusunun bireysel sıkıntı ve mutluluklarıyla ilgilenip, onları dinler.					
32. Kendini sporcularının yerine koyarak, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır.					
33. Takımın sorunlarını paylaşmak için uygun ortam yaratır.					
34. Sporcularını dinlemekten sıkılmaz.					
35. Dinlerken sporcularının sözünü kesmemeye özen gösterir.					
36. Yapılan eleştiriye karşı hoşgörülü ve tahammüllüdür.					

37. Birisi konuşurken ona vereceği cevabın ne olacağını düşünür.					
38. Maç sonrasında ilk fırsatta sporcularla maçın bir değerlendirmesini yapar.					
39. Sporcularına her fırsatta performansları konusunda geribildirimde bulunur.					
40. Maç sonrası değerlendirmelerinde sporcularının başarılı ve başarısız oldukları noktaları söyler.					
41. Birisi konuşurken anlamadığı noktalar için açıklama ister.					
42. Sporcularının antrenman performansları ile ilgili görüşlerini her antrenmandan sonra açıklar.					
43. Maç performansları ile ilgili görüşlerini her maçtan sonra açıklar.					
44. Sporcularının söylediklerini doğru anlayıp anlamadığını kontrol için ne anladığını açıklar.					
45. Bir hata yapıldığında; yapılan hatayı değil, yapılması gereken doğruyu vurgular.					
46. Antrenman veya maça geldiğinde sporcularını selamlayıp, kısaca sohbet eder.					
47. Her antrenman veya maç sonrasında sporculara iyi günler, iyi dinlenmeler vb. şeklinde veda eder.					
48. Antrenman veya maçlarda yanında çalışan arkadaşlarıyla görüşlerini paylaşır.					
49. Maç öncesi ve sonrasında rakip meslektaşını selamlar.					
50. Takımını destekleyen taraftarlarla iletişim kurmaya çalışır.					

EK-5

**HENTBOL ANTRENÖRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİ BELİRLEME
ANKET FORMU**

Değerli yönetici,

Bu form, “Hentbol antrenörlerinin iletişim becerileri” isimli doktora çalışması için gerekli verilerin bir kısmını karşılamak için hazırlanmıştır. Değerlendirmeler alınacak cevapların tamamı üzerinden yapılacağı için ölçeğe isim ya da kimliğinizi belirtecek herhangi bir şey yazmanız gerekmemektedir.

Ölçekteki sorulara vereceğiniz samimi yanıtlar araştırmanın değerini artıracaktır. Lütfen yanıtsız soru bırakmayınız. Esirgemeyeceğinizi umduğum yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Araştırmacı

Şenay KABADAYI

Anadolu Üniversitesi

Yunusemre Kampüsü

Spor Salonu

ESKİŞEHİR

Tel. 0222 3350580-1311

Faks: 0222 3307678

GSM: 0505 643 27 07

E-posta. sbuyukca@anadolu.edu.tr

Aşağıdaki soruları lütfen bu yıl çalıştığınız antrenörünüzü düşünerek yanıtlayınız. Antrenörünüzün hangi sıklıkla sorularda ifade edilen şekilde davrandığını veya hareket ettiğini;

Hiç	Çok az	Bazen	Çok sık	Her zaman
yapmıyor	yapıyor	yapıyor	yapıyor	yapıyor
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

seçenekleri arasında sizce en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız.

	1-Hiç yapmıyor	2-Çok az yapıyor	3-Bazen yapıyor	4-Çok sık yapıyor	5-Her zaman yapıyor
1. Sporcuların yapmaları gerekenleri maçların öncesinde tekrar anımsatır.					
2. Bir sporcu verilen görevi başarıyla yaptığında taktirlerini arkadaşlarının önünde söyler ve kendisine teşekkür eder.					
3. Bir sporcu hata yaptığında ya da verilen bir görevi yapamadığında bunu görmezlikten gelmez, arkadaşlarının önünde açıkça söyler, dikkatini çeker.					
4. Takım bir maçta çok kötü performans gösterse de iyi oynadığımızı ama şanssız olduğumuzu söyleyerek moral vermeye çalışır.					
5. Takımla konuşurken neleri hangi sırada ve hangi tonda söyleyeceğinin önceden bir planını yapar.					
6. Oyuncularını kırmak istemediği için bazı söyleyeceklerini dolaylı olarak söyler, imada bulunur.					
7. Bazen kendine hakim olamayarak kızar, bağırır.					
8. Konuşurken açık sade ve düzgün cümleler kurar.					
9. Söylemek istediğini dolaştırmadan direkt ve anlaşılır bir şekilde söyler.					
10. Takımla olan iletişimde, hentbol sporunun bilinen terimlerini kullanır.					
11. Sporcuların anlayamayacağını düşündüğü terim ya da durumları tekrar eder, örneklerle anlatır.					
12. Sporcularla görüşürken, bilerek onları rahatlatacak şeyler yapar.					

13. Sporcularla konuşurken onları yüreklendirmeye çalışır.					
14. Bir konuda karar verirken sporcularının görüşlerini alır.					
15. Sporcu yanlış-olumsuz bir hareket yaptığında ona kızar, bağırır hatta ağır konuşur.					
16. Başarılı sporcuyla arkadaşlarının yanında kutlar, över.					
17. Mutsuz olduğunda bunu sporcularına belli etmemeye çalışır.					
18. Sporcularla olan iletişimde her zaman ciddi bir ifade takınır.					
19. Mimik jest ve diğer hareketleriyle enerjik insan etkisi yaratır.					
20. Mutlu olduğum yüzünden, duruşundan anlaşılır.					
21. Takdir duygularını veya kızgınlığını baş okşama, sırt sıvazlama, yumruk sıkma gibi hareketleriyle belli eder.					
22. Konuşurken sporcularının yüzlerine bakar, göz teması kurar.					
23. Beğenmeyen, somurtkan, kendini beğenmiş gibi uygunsuz yüz ifadelerini kullanmaktan kaçınır.					
24. Vücudunun ve giysilerinin düzenli ve temiz olmasına özen gösterir.					
25. Sporcularıyla konuşurken ve dinlerken çevrede olup biteni de gözler.					
26. Oyun içinde olumlu davranış ve performans gösterenleri sözlü ya da jest ve mimiklerle takdir ettiğini gösterir.					
27. Sporcularının kendisiyle ilgili düşüncelerini merak eder, onları dinler.					
28. Sporcuların antrenmanlarda anlamadıkları noktaları sormalarına olanak sağlar.					
29. Sporcusuyla konuşurken dikkati dağılır, söylediklerini tekrar ettirir.					
30. Sporcularının görüşlerini dinlemek için onlara zaman ayırır.					
31. Sporcusunun bireysel sıkıntı ve mutluluklarıyla ilgilenip, onları dinler.					
32. Kendini sporcularının yerine koyarak, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır.					
33. Takımın sorunlarını paylaşmak için uygun ortam yaratır.					
34. Sporcularını dinlemekten sıkılmaz.					
35. Dinlerken sporcularının sözünü kesmemeye özen gösterir.					
36. Yapılan eleştiriye karşı hoşgörülü ve tahammüllüdür.					

37. Birisi konuşurken ona vereceği cevabın ne olacağını düşünür.					
38. Maç sonrasında ilk fırsatta sporcularla maçın bir değerlendirmesini yapar.					
39. Sporcularına her fırsatta performansları konusunda geribildirimde bulunur.					
40. Maç sonrası değerlendirmelerinde sporcularının başarılı ve başarısız oldukları noktaları söyler.					
41. Birisi konuşurken anlamadığı noktalar için açıklama ister.					
42. Sporcularının antrenman performansları ile ilgili görüşlerini her antrenmandan sonra açıklar.					
43. Maç performansları ile ilgili görüşlerini her maçtan sonra açıklar.					
44. Sporcularının söylediklerini doğru anlayıp anlamadığını kontrol için ne anladığını açıklar.					
45. Bir hata yapıldığında; yapılan hatayı değil, yapılması gereken doğruyu vurgular.					
46. Antrenman veya maça geldiğinde sporcularını selamlayıp, kısaca sohbet eder.					
47. Her antrenman veya maç sonrasında sporculara iyi günler, iyi dinlenmeler vb. şeklinde veda eder.					
48. Antrenman veya maçlarda yanında çalışan arkadaşlarıyla görüşlerini paylaşır.					
49. Maç öncesi ve sonrasında rakip meslektaşını selamlar.					
50. Takımını destekleyen taraftarlarla iletişim kurmaya çalışır.					

KAYNAKÇA

- Abacı, Ramazan. “Egan ve Nottingham İnsan İlişkileri Becerileri Eğitimi Modellerinin Grup Üyelerinin Kendine Saygı, Kendini Kabul ve Kendini Gerçekleştirme Düzeylerine Etkisi Açısından Karşılaştırılması”. (Yayımlanmamış Araştırma, Samsun, 1995).
- Açıkada, Caner ve Emin Ergen. **Bilim ve Spor**. Ankara: Tek Ofset Matbaacılık, 1990.
- Açıkgöz, Kemal. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1994.
- Adams, Katherine. “Interpersonal Communication: Pragmatics of Human Relationship”. Singapore: **Mc Graw-Hill**, 1994.
- Akşar, Tuğrul. “Futbol Kulüplerinde İlişki ve İletişim Yönetiminin Performansa Etkisi-ya da Türk Futboluna Bir Johari Penceresi Açalım”. **Futbol Ekonomisi Stratejik Araştırma Merkezi Arşivi: Makaleler**, <http://www.fesam.org/>, 2007.
- Akyüz, Umut. “1. Lig Bayan ve Erkek Takımlarında Antrenör Oyuncu Etkileşimi ve Performansa Etkisi”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1998).
- Allison, Lincoln and Terry Monnington. “Sport, Prestige and International Relations”. **Government and Opposition**. V.37(1): p.p.106-134, 2002.
- Alpman, Cemal. **Beden Eğitimi ve Çağlar Boyunca Gelişimi**. İstanbul: Eğitim Genel Müdürlüğü Yayını, No.1, 1972.
- American Sport Education Program. **Coaching Youth Soccer**. (4th Ed.). United Grafics, 2006.
- Anshel, Mark. H. **Sport Psychology: From Theory to Practice**, (4th Ed.) San Francisco, CA:Benjamin Cummings, 2003.
- Bacanlı, Hasan. **Sosyal Beceri Eğitimi**, Ankara: Nobel Yayınları, 1999.
- Balcı, Seher. “İletişim Becerileri Envanterinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve

Güvenirlik Çalışması”. **Türk PDR (Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi) Dergisi**, S.10, ss.7-12, Eylül, 1998.

Baltaş, Acar. **Satışta İletişim ve Bedenin Dili**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2007

Barutcugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.

Berlo, David. **The Process of Communication**. NewYork: Holt, Rinehart and Winston, 1960.

Biçer, Turgay. **Doruk Performans**. İstanbul: Beyaz Yayınları, 1998.

Birell, Susan and Cheryl L. Cole. **Women Sport and Culture**. Human Kinetics, Canada: 1994.

Bloom, Gordon.A. “Coaching Psychology”. **Introduction to Sport Psychology: A Canadian Persepctive**, pp. 239-265, Toronto: Pearson, 2007.

Boniface, Pascal. **Futbol ve Küreselleşme**. 1.Basım. İstanbul: NTV Yayınları, 2007.

Boyle, Raymond and Richard Haynes. **“Power Play: Sport, The Media & Popular Culture”**. New York City: Pearson Ed. Ltd., 2000.

Carron, Andrew.V. and Heather A. Hausenblas. **Group Dynamics in Sport**. (2nd ed.). Morgantown WV: Fitness Information Technology, 1998.

Ceylan, Canan. “Yönetmel ve Organizasyonel Açıdan Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2002).

Chelladurai, Packianathan and Saleh Shoukry. D. **Dimensions of Leadership in Sport**. Canadian Journal of Applied Sport Science, 1978.

Cooper, Ken. **Sözsüz İletişim**. Çeviren: T. Yalkı, İlgi Yayınları, 1989.

Cratty, Bryant. **Psychology in Contemporary Sport**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J: 1989.

Cüceloğlu, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000

Çakıroğlu, Temel. “Antrenör-Sporcu ilişkileri ve Başarıda Spor. Psikolojisinin

Önemi". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1987).

Çelenk, Barbaros. "Türkiye 1. Lig Voleybol Basketbol ve Hentbol Antrenörlerinin Antrenör Niteliklerinin İncelenmesi". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2002).

Çilenti, Kâmuran. **Eğitim Teknolojisi**. Ankara : Kadioğlu Matbaası, 1984

Çimen, Zafer. "Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri. (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008).

Çubukçu, Hatice. "Kişilerarası İletişimde Devingenlik: Yeni Bir İletişim Modeline Doğru". **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 1, ss. 75-87, 2006.

Doğan, İsmail. "Türk Futbolunda Potansiyel İstanbul Ruhu ve Şiddet". **Düşünen Siyaset**. Aylık Futbol Dergisi; S.2, 1999.

Dolaşır, Semiyha. **Antrenörlük Etiği ve İlkeleri**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2006.

Donuk, Bilge. "Türkiye Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşımı". (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006).

Dökmen, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati**. 34. Baskı, Ankara: Sistem Yayıncılık, 2005

Erdem, S. "Fanatik Olmamak". **İstanbul Üniversitesi Spor Dergisi**, S:3, 2000.

Erkan, Mert. "Sporda İletişimin Önemi ve takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2002).

Faillot, Petra and Partice Faillot. **l'encyclopédie Du Sport**. "Dicosport 96". DPS, France: 1995.

Fişek, Kurthan. **Spor Yöneticiliği**. 2. Basım. Ankara: Bağırhan Yayımevi, 1998.

Fisher, Craig A. **Psychology of Sport**. Issues and Insights, Pale Alto, Mayfield Publishers, 1976.

Gerek, Tayfun. “Spor ve İletişim. Yönetici, Antrenör ve Sporcu Kümeleri arasında 1. Lig Yüzme ve Sutopu Kulüplerindeki İletişimsel Yapı”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2001).

Gherardini, Maurizio. “Benetton ve Spor”. **Spor Yönetimi Stratejileri Semineri**. İstanbul: s.20-21, Haziran 2006.

Gibson, James L; John M. Ivancevich; James H. Donnelly. “**Organizations; Behavior Structure Processes**”. (9th.Ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.

Göde, Osman ve Fatma Susar. “Okul Öncesi Eğitimin Önemi İle Bu Eğitimde Oyunun ve Bedensel Etkinliklerin Rolü”. Pamukkale Üniversitesi, **Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2, s.30-45, 1997.

Gökçe, Orhan. **İletişim Bilimine Giriş**. Ankara: Turhan Kitapevi, 1997.

Görsel-Büyük Genel Kültür Ansiklopedisi. Cilt:13, İstanbul: Görsel Yayınlar, Hürriyet Dağıtım A.Ş.

Güven, Alptekin. **Ansiklopedik Spor Dünyası**. İstanbul: Serhat Yayınları, 1982.

Harvard Business Review. **Etkin İletişim**. İstanbul: MESS Yayın, No:325, 2000.

Holpp, Lawrence. **Coaching Teams and Team Members, Managing Teams**. McGraw-Hill Professional Book Group, Blacklick, OH, USA, 1998.
<http://site.ebrary.com/lib/anadolu>

Horn, Thelma. S. **Advances in Sport Psychology**. (2.nd. Ed.). Champaign, IL: Human Kinetics, 2002.

Hughes, L. Richard; Robert. C. Ginnet; Gordon J. Curphy. **Leadership: Enhancing The Lessons of Experience**. McGraw-Hill Irwin Companies, Boston: 2002.

Huizinga, Johan. **Oyunun Doğası**. Çeviren: M. A. Çelikkbay, 1. Basım. İstanbul:

Ayrıntı Yayınları, 1995.

İkizler, H. Can. **Sporda Sosyal Bilimler**. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım, 2000.

İkizler, Can ve Cengiz Karagözoğlu. **Sporda Başarının Psikolojisi**. Ankara: Beta Basım, 1997.

İnce, Mehmet; Aykut Bedük; Enver Aydoğan. “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”. www.sosyalbil.selcuk.edu.tr, (Erişim Tarihi:29.09.2009).

Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti.,1998.

Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler, 8. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd., 1998.

Katırcı, Hakan ve Metin Arğan. **Spor Pazarlaması**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

Katırcı, Hakan. “Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi: Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Spor Kulüplerinin İletişim Uygulamalarına İlişkin Araştırma”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007).

Kaya, Yahya K. **Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. 7. Baskı. Ankara: Bilgi Yayıncılık, 1999.

Kocaekşi, Serdar. “Başarılı Başarısız Hentbol takımlarında Grup Sargınlığı ve Etki Eden Değişkenler İle Başarı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2004).

Koç, Şevki. **Spor Psikolojisine Giriş**. İzmir: Saray Kitabevi, 1994.

Kongar, Emre. **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye** İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998.

Konter, Erkut. **Bir Lider Olarak Antrenör**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:318, 1996.

- . **Antrenörlük ve Takım Psikolojisi**. Ankara: Palme Yayıncılık 2004.
- . **Sporda Motivasyon**. İzmir: Saray Tıp Kitabevi, 1995.
- Korkut, Fidan. **Okul Temelli Önleyici Rehberlik ve Psikolojik Danışma**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2004.
- . “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları”. **Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**. S: 2(7): 18-23, 1996.
- Köknel, Özcan. **İnsanı Anlamak**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1986.
- Lunenburg, Fred C. ve Allan C. Ornstein. **Educational Administration Concepts And Practies**. Belmont California: Wodworth Publishing, 1994.
- Martens, Rainer. **Başarılı Antrenörlük**. Çeviren: T. Büyükonat, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1998.
- Mc Kay, Matthew; Martha Davis; Patrick Fanning. **İletişim Becerileri**. Çeviren: Ö. Gelbal, Ankara:HYB Yayıncılık, 2006.
- Mc Quail, Denis ve Sven Windahl. **Kitle İletişim Modelleri**. Çeviren: K. Yumlu, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 1997.
- Mehrens, A. William ve Irvin. J. Lehmann. **Measurement and evaiuation in education and psychology**. (3rd edition), New York: CBS College Publishing, 1984.
- Meydan Larrouse Ansiklopedisi**. Cilt 18, İstanbul: Sabah Gazetesi
- Murphy, M. Shane. **Sport Psychology Interventions**. Human Kinetics, Illionis, 1995.
- Nelson, L.Dedra ve James C. Quick. **Organizational Behavior Foundations, Realitles and Challenges**. New York: West Publishing, 1995.
- Onursal, Ayşe Meliha. “Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının İletişim ve Problem Çözme Becerilerine İlişkin Görüşleri”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir, 2004).

Orbe, P. Mark ve J. Bruess Carol. **Contemporary Issues In Interpersonal Communication**. L. A: Roxburry Publishing, Co., 2005.

Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC'si**. 2.Baskı. İstanbul: Der Yayınları, 1999.

Özden, Yüksel. **Öğrenme ve Öğretme**. Ankara:Pegem Yayınları, 2003.

Özer, Kadir. **İletişim-İletişimsizlik Becerisi**. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık, 1990.

Özerkan, Kemal, N. **Spor Psikolojisine Giriş**, Nobel Yayın Dağıtım/Sağlık Spor Dizisi, 2004.

Özkan, Yaşar; Sürhat Müniroğlu; Kerem Tanılkan. “Ankara’da Profesyonel Liglerde Mücadele Eden Futbolcular ve Farklı Kategorilerdeki Antrenörlerin Başarılı Antrenörlük Kavramı Üzerine Görüşlerinin İncelenmesi”. **7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya: 67, 2002.

Öztürk, Füsün; Şenay Koparan; Nimet Haşıl; Mehmet Efe; Güven Özkaya. “Antrenör ve Hakemlerin Empati Durumlarının Araştırılması”. **Spormetre**. Ankara Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, S:II (1): 19-25, 2004.

Pelletier, G. Lug; Michelle S. Fortier; Robert J. Vallerand; Kim M. Tuson; Nathalie M. Briere; Marc R. Blais. “Toward a new measurement of intrinsic motivation, extrinsic motivation and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale(SMS)”. **Journal of Sport Exercise Psychology**. Vol:17, 35-53, 1995.

Schellenberger, Hans. **Psychology of Team Sports**. Çeviren: T. Büyükkanat, Toronto: Sports Books Publishers, 1990.

Sereno, Kenneth K. ve David C. Mortensen. **Foundations Of Communication Theory**. New York: Harper & Row, 1970.

Sevim, Yaşar. **Hentbol Antrenörünün El Kitabı**. Ankara: M.E.B. Basımevi, 1982.

———. **Antrenör Eğitimi ve İlkeleri**. Ankara: Gazi Büro Yayınevi, 2001.

Sims, Ronald R. **Managing Organizational Behavior**. Quorum Boks. USA:

Westport, 2002.

Singer, Marc G. **Human Resource Management**, Boston: PSW-KENT Publishing, 1990.

Smith, Dean. "Psychology for Tariners". **The Basketbol Bultein**. Çeviren: S. Kuştımur, University of North Carolina, October, 2008. <http://www.alumni.unc.edu/article.aspx?sid=5388> (Erişim tarihi: 11 Mayıs 2009).

Sönmez, Veysel. **Eğitim Bilimlerine Giriş**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2006.

Spaulding, Angela and Mary.J. O'Hair. **Listening, Nonverbal and Conflict_Resolution Skill, Public Relations in Schools**: Ed: Kowalski Jerzy.T. Public Relations in A Communication Context. 2nd Ed. New Jersey: Merrill/Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2000.

Stanton, Jeffrey.M. and Kathryn Stam. "Information Technology, Privacy, and Power Within Organizations: a View From Boundary Theory and Social Exchange Perspectives". **Surveillance and Society**. V:1(2), ss.152-190, 2003.

Straub, William. F. **Sport Psychology an Analysis of Athlete Behavior**. Mouvement Publications, Michigan, USA: 1980.

Şimşek, Yücel. "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki". (Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003).

Tayga, Yunus. **Türk Spor Tarihine Genel Bakış**. Ankara: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitim Dairesi Yayını, 1990.

Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi**. 5.Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.

Terry, Peter. **The Psycoholgy of The Coach-Athlete Relationship**. London: Crowoode Press, 1991.

Tiryaki, Şefik. **Spor Psikolojisi: Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama**. Eylül Kitap ve Yayınevi, 2000.

- Toker, Halil H. **Futbol Spor ve Oyun**. 1. Basım. İstanbul: Kaynak Yayınları, 2007.
- Tubbs, Stewart and Sylvia Moss. **Human Communication: An Interpersonal Perspective**. Newyork: McGraw, 1991.
- TÜİK, **Kazanç Yapısı Anketi 2006**, (Erişim tarihi: 28.08.2009).
- Tutko, A. Thomas and Jack W. Richards. **Psychology of Coaching**. Çeviren: İ. Özkaya, Boston: 1977.
- TDK, **Türkçe Sözlük**. Ankara: Türk Dil Kurumu, 1983.
- Türkmen, İsmail. **Etken İletişim Modeli**. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları, 480, 1992.
- Ulagay, Alp. **“En Büyük Yüzücü Nasıl Yaratıldı?”**
<http://www.denizce.com/enbuyukyuzucu.asp>, (Erişim tarihi: 11 Mayıs 2009).
- Usluata, Ayseli. **İletişim**. İstanbul: İletişim Yayıncılık, 1991.
- Ünsal, Pınar ve Nursel Telman. **İnsan İlişkilerinde İletişim**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2005.
- Widyemer, W. Neil ve Jean M. Williams. “Predicting Cohesion in a Coaching Sport”, **Small Group Research**. Vol.22, No:4, 548-570, 1991.
- Williams, Jean M. “Personal Growth to Peak Performance”, **Applied Sport Psychology**. California: Mayfield Publishing Company, 1993.
- Williams, Raymond. **Kültür**. İstanbul: İletişim Yayınları, 1997.
- Wilkerson, Martha ve Richard A. Dodder. “What Does Sport Do For People”, **Journal of Physical Education**. Recreation and Dance, Vol: 50, No:2:533, 1979.
- Voigt, Dieter. **Spor Sosyolojisi**. Çeviren: A. Atalay, İstanbul: Alkım Yayınları, 1998.
- Voltan, Nilüfer. “Grupla Atılganlık Eğitiminin Bireylerin Atılganlık Düzeyine Etkisi”. (Hacettepe Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara, 1990).

Yatkın, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi**. Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

Yıldız, Yavuz. “C.B.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Spor Yöneticisi Adaylarının Benlik ve Mesleki Benlik Kavramları Arasındaki Bağdaşım Düzeyinin Bazı Faktörler Açısından İncelenmesi”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2004).

Yılmaz, İdris. “Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007).

Yukelson, David; Robert Weinberg; Peggy Richardson; Allen Jackson. “Interpersonal Attraction and Leadership Within Collegiate Sport Teams”, **Journal of Sport Behavior**. Vol:6, No:1, ss.:28-36, 1983.

Zıllıoğlu, Merih. **İletişim Nedir?**. İstanbul: Cem Yayınevi, 2003.

<http://www.yvik.org.tr/index.asp?pg=kh&newID=1499> Yeni Başlayanlar İçin Voleybol Antrenörlüğü, (Erişim tarihi:05 Eylül 2009).

<http://www.tevitok.k12.tr/dokuztas/makaleler/oyununtarihi.html>, (Erişim tarihi: 28.09.2009)

<http://www.olimpiyatoyunlari.info>, (Erişim tarihi: 15.08.2009)

<http://www.eurohandball.com>, (Erişim tarihi: 28.08.2009)

<http://www.hentbolantrenorleri.com>, (Erişim tarihi:28.08.2009)

<http://www.yok.gov.tr>, (Erişim tarihi:10.06.2010)