

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

Erkan GÜVEN

**IĞDIR, AĞRI, ERZURUM İLLERİNDE FUTBOL ANTRENÖRLÜĞÜ
YAPAN BİREYLERİN LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Metin BAYRAM

AĞRI-2016

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlanan “İğdır, Ağrı, Erzurum İllerinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi” adlı tezin kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterildiğini taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Erkan GÜVEN

TEZ ONAY FORMU

**İĞDIR, AĞRI, ERZURUM İLLERİNDE FUTBOL ANTRENÖRLÜĞÜ YAPAN
BİREYLERİN LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ**

Yrd. Doç. Dr. Metin BAYRAM danışmanlığında, Erkan GÜVEN tarafından hazırlanan bu çalışma, 26/09/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Hareket ve Antrenman Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak **oybirliği** / ~~oy çokluğu~~ (.../...) ile kabul edilmiştir.

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Metin BAYRAM

İmza



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ersin ARSLAN

İmza



Üye : Yrd. Doç. Dr. Serkan T. AKA

İmza



Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../201.. tarih ve ... / ... nolu kararı ile onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Metin ERKAL
Enstitü Müdür V.

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarını belirlemektir. Araştırmaya Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinden toplam 112 futbol antrenörü katılmıştır. Araştırmada antrenörlerin liderlik tarzlarını belirlemek için 1980 yılında Chelledurai ve Saleh tarafından geliştirilen Sporda Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Antrenörlerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik bu ölçek 5 boyut ve toplam 40 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerine uygulanan kişisel bilgi formu ve sporda liderlik ölçeğinden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analizinde; ölçeğin 5 boyutundan elde edilen değerler kullanılarak standart sapma, aritmetik ortalama ve mod değerleri bulunmuştur. Çalışmada kişisel bilgi formunda yer alan antrenörlerin yaş, medeni durum, eğitim durumu, antrenörlük kademesi, futbolculuk ve antrenörlük yaşantılarının değerleri ile sporda liderlik ölçeği boyutlarına verilen cevaplar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin daha çok demokratik liderlik ve vizyoner liderlik tarzlarına sahip oldukları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Futbol, Antrenörlük

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the leadership style of the football coaches. The study includes total 112 football coaches from Iğdır, Ağrı, Erzurum. In this study Leadership Scale for Sport (LSS) which was developed by Chelladurai and Saleh (1980) was used to determine the leadership style of coaches. This scale determine the leadership style of coaches consists of 5 sizes and a total of 40 questions.

It is found that standard deviation, mean and mode values by using the value obtained by the scale of 5 dimensions, in the evaluation of the data obtained from the analysis of the leadership scale of sport and personal information form that apply to participate in the survey of football coaches. In this study, one-way analysis of variance (One Way ANOVA) was used to determine whether significant differences among the responses to the leadership scale dimensions and personal information form including marital status, age coaches, educational level, coaching level, values of football and coaching life.

As result, it has seen more democratic leadership and visionary leadership style of football coaches who participated in the research.

Keywords: Leadership, Football, Coaching

TEŞEKKÜR

Tez çalışmasının planlanması, yürütülmesi ve raporlandırılması aşamalarında gösterdiği desteklerden dolayı Danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Metin BAYRAM' a teşekkür ederim.

Tez çalışmasının doğru bir şekilde uygulanması yolundaki katkı ve desteklerinden dolayı tez jüri üyeleri Yüzüncü Yıl Üniversitesi Öğretim Üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Ersin ARSLAN' a, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Öğretim Üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Serkan T. AKA' ya ve yoğun olmasına rağmen bilgi, tecrübe ve desteklerini esirgemeyen Iğdır Üniversitesi Öğretim Üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali ÖZTÜRK' e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışmamın yürütülmesi aşamasında, literatür taramasında, istatistiki analizlerin yapılmasında ve tezimin yazım sürecinde emeklerini esirgemeyen kıymetli Öğr. Gör. Nilgün DEMİREL' e ve Celal GÜL başta olmak üzere desteklerinden güç aldığım tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak, hayatımın her aşamasında desteğini ve sevgisini eksik etmeyen anneme, babama ve kardeşlerime sevgi ve şükranlarımı sunarım.

Erkan GÜVEN

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik	9
Tablo 1. Sporda Liderlik Ölçeğine İlişkin Tek Değişkenli Normallik Dağılımı	48
Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirlik Kat Sayıları	50
Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Alt Boyutların Standart Sapma, Ortalama ve Mod Değerleri.....	50
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	51
Tablo 5. Sporda Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Varyansların Homojenlik Tablosu	54
Tablo 6. Sporda Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	55
Tablo 7. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin LSD ve Tamhane T2 Sonuçları	56
Tablo 8. Antrenörlük Belgesinin Kademesi Değişkenine İlişkin LSD ve Tamhane T2 Sonuçları	57
Tablo 9. Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin LSD ve Tamhane T2 Sonuçları	57
Tablo 10. Futbolculukta Şampiyonluk Değişkenine İlişkin LSD ve Tamhane T2 Sonuçları	58
Tablo 11. Antrenörlükte Şampiyonluk Değişkenine İlişkin LSD ve Tamhane T2 Sonuçları	59

KISALTMALAR LİSTESİ

FIFA :	Uluslararası Futbol Federasyonu
TFF :	Türkiye Futbol Federasyonu
FA :	İngiltere Futbol Federasyonu
TBMM :	Türkiye Büyük Millet Meclisi
UEFA :	Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
IFAB :	Uluslararası Futbol Birliği Kurulu
GSGM :	Gençlik Spor Genel Müdürlüğü
ASKF :	Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu
TÜFAD :	Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği
V.b. :	Ve Benzeri
Diğ. :	Diğerleri

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	v
İÇİNDEKİLER	vi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.1.1. Alt Problemler	2
1.2. Amaç	3
1.3. Önemi	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Denenceler	4
2. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ LİTERATÜR	5
2.1. Liderlik Kavramı	5
2.1.1. Liderlik Teorileri	8
2.1.1.1. Evrensel Liderlik Teorileri	8
2.1.1.1.1. Özellikler Teorisi (Traits Approach)	8
2.1.1.1.2. McGregor'un X ve Y Teorileri	10
2.1.1.1.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	11
2.1.1.2. Durumsallık Teorileri	12
2.1.1.2.1. Fred Friedler' in Durumsallık Yaklaşımı	12
2.1.1.2.2. Amaç – Yol Teorisi (Path – Goal Theory of Leadership)	14

2.1.1.2.3. Reddin' in 3 Boyutlu Liderlik Modeli	15
2.1.2. Liderlik İle İlgili Diğer Çalışmalar	16
2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	16
2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	17
2.1.3. Liderlik Fonksiyonları.....	17
2.1.3.1. Uygulayıcı Olarak Lider	18
2.1.3.2. Planlayıcı Olarak Lider	18
2.1.3.3. Uzman Olarak Lider.....	18
2.1.3.4. Ödüllendirici ve Cezalandırıcı Olarak Lider.....	18
2.1.3.5. Hakem ve Arabulucu Olarak Lider	19
2.1.3.6. Sorun Çözücü veya Danışman Olarak Lider.....	19
2.1.3.7. Hedef Tayin Edici Olarak Lider.....	19
2.1.3.8. Örnek İnsan Olarak Lider.....	19
2.1.3.9. Temsilci Olarak Lider	19
2.1.3.10. Kontrol Edici Olarak Lider	20
2.1.4. Liderlik Tarzları	20
2.1.4.1. Otokratik Liderlik.....	20
2.1.4.2. Demokratik Liderlik.....	21
2.1.4.3. Liberal Liderlik	21
2.1.4.4. Vizyoner Liderlik	21
2.1.4.5. Stratejik Liderlik	22
2.1.4.6. Karizmatik Liderlik.....	22
2.1.4.7. Dönüştürücü Liderlik	23
2.1.4.8. Otantik Liderlik.....	23
2.1.4.9. Çevrimiçi Liderlik.....	24
2.1.5. Liderlik İçin Gerekli Nitelikler	24

2.1.6. Liderlerin Seçimi	24
2.2. Futbol	25
2.2.1. Futbolun Tarihi Gelişimi	26
2.3. Antrenörlük	31
2.3.1. Antrenörlerin Özellikleri	33
2.3.1.1. Zor Antrenörün Özellikleri	33
2.3.1.2. Sevecen Antrenörün Özellikleri	34
2.3.1.3. Otoriter Antrenörün Özellikleri	35
2.3.1.4. Aldırış Etmez Antrenörün Özellikleri	35
2.3.1.5. İş Kolik Antrenörün Özellikleri	35
2.3.2. Antrenörlerin Kişilik Özellikleri	36
2.3.3. Antrenörün Görevleri	37
2.3.4. Antrenör Tipleri	37
2.3.4.1. Liberal (Hoşgörülü) Antrenör Tipi	38
2.3.4.2. Otoriter (Emredici) Antrenör Tipi	38
2.3.4.3. Demokratik (Paylaşımçı) Antrenör Tipi	38
2.3.5. Türkiye’de Futbol Antrenörlerinin Eğitimi	39
2.3.5.1. Üniversiteler	39
2.3.5.2. Federasyon Kursları	39
2.3.6. Antrenör ve Teknik Direktörlerin Sınıflandırılması	40
2.3.7. Antrenör ve Teknik Direktörlerin Çalışma Alanları	41
2.3.8. Antrenörlük ve Liderlik	42
2.3.9. Antrenörlük ve Futbol	43
2.3.10. Futbol Antrenörlerinin Liderlik Özellikleri İle İlgili Araştırmalar	43

3. YÖNTEM.....	44
3.1. Araştırmanın Modeli	44
3.2. Evren ve Örneklem	44
3.3. Veri Toplama Aracı.....	45
3.4. Verilerin Analizi.....	46
4. BULGULAR	50
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
KAYNAKLAR	67
EKLER.....	75
ÖZGEÇMİŞ	81

1. GİRİŞ

İnsanlar topluluk halinde yaşayan ve sosyal özelliklere sahip varlıklardır. Bu yüzden insanlar, insanlığın var olmaya başladığı zamanlardan günümüze kadar kendilerini başarıya ulaştıracak bireylere ve liderlere ihtiyaç duyarlar (Eren, 2006). Bu ihtiyaçla birlikte, liderlik özellikleriyle diğer insanları etkileyen bireyler bulundukları çevrede öne çıkmışlar ve toplumu belirli hedefler doğrultusunda başarıya götürmüşlerdir. Ayrıca hemen herkesin bir gruba liderlik etmek istemesi ve lider olmanın insanlara cazip gelmesinden dolayı liderlik kavramı geçmişten günümüze kadar birçok araştırmacı ve davranış bilimci tarafından araştırılmıştır (Şişman, 2002).

Yapılan araştırmalar neticesinde liderlerin farklı liderlik tarzlarına sahip oldukları ve bulundukları çevrenin şartlarına veya kişilik özelliklerine göre bu farklılıkların meydana geldiği saptanmıştır (Eren, 1998).

Davranışları açısından düşünüldüğünde günümüze kadar çeşitli liderlik tarzlarının oluştuğu ve oluşmaya devam ettiği görülmektedir. Davranış şekillerine göre bunlar: Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Liberal Liderlik, Vizyoner Liderlik, Stratejik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Otantik Liderlik, Çevrimiçi Liderlik tarzlarıdır (Çelik, 1999; Bass, 1981; Balçık, 2004; Robbins ve Judge, 2015). Bu liderlik tarzları antrenörlerin davranışlarının açıklanmasını ve sporcuların yönetilmesinde, motive edilmesinde, eğitilmesinde antrenörlerin hangi liderlik tarzını benimsediği konusunda yol gösterici olacaktır (Donuk, 2007).

Antrenörlerin sporcuları yönetebilmek için çok boyutlu özelliklere sahip olması ve bunun yanı sıra sempatik yaklaşımlar sergilemesi gerekmektedir. Bunların yanı sıra geleneksel olarak en bilinen özellikler; planlı ve koordineli olmak, iyi bir sporcu yetiştirmek için bütünleştirilmiş programları yönetebilme becerisine sahip olmak şeklinde ifade edilmektedir (Tozoğlu, 2003; Sevim ve diğ., 2001). Ayrıca bir takımı veya bir grubu yönetebilme fonksiyonu liderlik ile bağdaştırılmakta ve liderlik bir bireyi ve bir grubu hedefler doğrultusunda etkileyebilme davranışları süreci olarak tanımlanmaktadır (Crust ve Lawrence, 2006). Bu tanımlama doğrultusunda antrenörlerin hem iyi bir yönetici hem iyi bir lider hem de liderlik vasıfları sayesinde

bireyleri hedefler ve amaçlar doğrultusunda davranışsal olarak motive edebilme özelliklerine sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır (Wampbel ve Jones, 1994).

Antrenörlerin liderlik davranışı ile sporcuların davranış ve performansları arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Antrenörlerin liderlik vasıfları ile sporculara doğru tavsiyelerde bulunmasının ve sporcuları yetenekleri doğrultusunda doğru pozisyonda görevlendirmesinin takımı başarıya ulaştıracak varsayılmaktadır (Başer, 1994).

Futbol, günümüzde insanları en çok etkileyen ve en popüler spor branşlarının başında gelmektedir. Futbolun bu derece popüler olmasının ve insanları etkilemesinin birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerin en önemlilerden biri futbolun seyir zevki yüksek ve çekişmeli bir spor olmasıdır. Futbolun popüler olmasının bir diğer sebebi ise futbolun endüstriyel alanda dünyanın en büyük sektörlerinden biri olması ve çok yüksek maddi kazançlar sağlamasıdır (İnal, 2004).

Futbolda hedef başarılı olmak ve kupalar kazanmaktır. Bir futbol takımının başarılı olmasında en büyük pay antrenörlere aittir (Başer, 1994). Antrenörler benimsedikleri teknik ve taktikleri kullanarak takımlarının başarılı olması için gerekli çalışmaları yapmaktadırlar ve bu doğrultuda sporcularını yönlendirmektedirler (Konter, 1996).

Yapılan bu çalışmada amaç Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi ve demografik değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin yapılmasıdır.

1.1. Problem

Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzları nelerdir?

1.1.1. Alt Problemler

1. Yaş değişkeninin antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?
2. Eğitim durumlarının antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?

3. Antrenörlük belge kademesinin antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?

4. Antrenörlerin Meslekte Çalışma yıllarının liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?

5. Futbolculukta şampiyonluk değişkeninin antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?

6. Antrenörlükte şampiyonluk değişkeninin antrenörlerin liderlik tarzlarına etkisi var mıdır?

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarını belirlemektir.

Antrenörlerin beklentileri, başarı kriterleri ve liderlik tarzları farklılık göstermektedir. Bazı antrenörler takımlarını sadece başarı odaklı çalıştırır ve tek başarı kriterleri şampiyon olmaktır, bazıları ise sporcuların sosyal ve fiziksel açıdan gelişimini sağlamaya daha çok önem vermektedir. Liderlik tarzlarına göre antrenörlerin bazıları kendi düşünce ve ihtiyaçlarını takımdan üstün görürken diğer bir grup ise takımın başarısını tüm ihtiyaçların üzerinde tutar. Bu sınıflamalar liderlik yaklaşımlarına göre çeşitlendirilebilir (Paksoy ve Ordun, 2000).

1.3. Önemi

Liderlik sporun önemli bir parçası olarak görülmekte ve antrenörlerin liderlik vasıflarının gerekliliği sporcuların başarısında önemli rol oynamaktadır. Futbol dünya çapında en popüler spor olmakla birlikte bir futbol takımının başarısında sporcuların performanslarının yanı sıra antrenörlerin sporcularını güdüleme ve yönetebilme yetenekleri önemli bir paya sahiptir. Bu da antrenörlerin liderlik davranışlarının yönü ile ilişkilendirilebilir.

Futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi ve bu tarzların hangi değişkenlere göre farklılık gösterdiğinin tespit edilmesi kulüplere antrenör tercihi yaparken yol gösterici olması bakımından önemlidir.

1.4. Varsayımlar

1. Araştırmaya katılan antrenörlerin veri toplama aracında ve kişisel bilgi formunda yer alan soruları samimi ve doğru şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.

2. Sporda liderlik ölçeğinin antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan tamamı erkeklerden oluşan 112 futbol antrenörü ile sınırlıdır.

1.6. Denenceler

1. Araştırmaya katılan antrenörlerin demografik özelliklerine göre Antrenman ve Eğitim Boyutu sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1a. Araştırmaya katılan antrenörlerin Eğitim Durumlarına göre Antrenman ve Eğitim Boyutu sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1b. Araştırmaya katılan antrenörlerin Meslekte Çalışma Yılına göre Antrenman ve Eğitim Boyutu sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2. Araştırmaya katılan antrenörlerin demografik özelliklerine göre Demokratik Davranış Boyutu sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2a. Araştırmaya katılan antrenörlerin Futbolculukta Şampiyonluklarına göre Demokratik Davranış Boyutu sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2b. Araştırmaya katılan antrenörlerin Antrenörlükte Şampiyonluklarına göre Demokratik Davranış Boyutu sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3. Araştırmaya katılan antrenörlerin demografik özelliklerine göre Otokratik Davranış Boyutu sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3a. Araştırmaya katılan antrenörlerin Antrenörlük Belge Kademesine göre Otokratik Davranış Boyutu sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4. Araştırmaya katılan antrenörlerin demografik özelliklerine göre Olumlu Geri Bildirim Boyutu sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4a. Araştırmaya katılan antrenörlerin Futbolculukta Şampiyonluklarına göre Olumlu Geri Bildirim Boyutu sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar bir arada yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar kendilerini yönetecek ve hedeflere götürecek lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. İnsanlar kendi kişisel amaç, istek ve arzularının bir kısmını gerçekleştirebilmek için bir gruba ihtiyaç duymaktadırlar. Belirli amaçlara yönelmiş bir insan grubunun hedeflere doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme kabiliyeti gerektirmektedir. Bu halde, liderlik için, bir grup içerisinde yer alan insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmeleri için onları harekete geçirme bilgi ve becerilerinin toplamıdır, denilebilir. Lider, gruptaki üyeler tarafından hissedilen fakat açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve istekleri benimsenebilir bir amaç şeklinde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 2009).

Liderliği süreç olarak tanımlayan görüşe göre, liderlik grup süreçlerine odaklanmaktadır. Lider grubun değişiminin merkezinde yer almakta ve grubu istekler doğrultusunda temsil ve aktive etmektedir. Liderliği kişilik açısından irdeleyen görüşe göre ise liderlik bireylerin sahip olduğu belirli özel davranış ve niteliklerin bir komisyonu olarak ifade edilmektedir. Bu davranış ve nitelikler görevleri başarmak için diğerlerini harekete geçirebilmeyi sağlamaktadır. Grup içerisindeki değişimi sağlamak içinde belirli roller yerine getirilmekte ve bazı

davranış biçimleri liderlik vasıflarının sağlanmasında ön koşul olabilmektedir. Bunlara ek olarak güç ilişkisi olarak belirtilen terim doğrultusunda liderlik, liderler ve takipçileri arasındaki ilişki tanımlanmaktadır. Bu bakış açısıyla liderler başkalarını yönlendirmede etkili olan güce sahiptir. Yani liderlik tek yönlü, tek bir bakış açısıyla oluşan bir olgu değil interaktif olayların gerçekleştiği bir süreçtir (Northouse, 2015).

Liderliğin temelini, liderin doğuştan sahip olduğu yetenekler ve bu yeteneklerin çocukluk çağlarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi görüşü oluşturmaktadır. İlk çağlardan günümüze kadar araştırmacılar başarılı liderlerin önemli özelliklerini analiz etmek için çalışmalar yapmışlardır. Ancak her liderin sahip olduğu özellikler dikkate alındığında liderde bulunması gereken niteliklerin sayısı gittikçe artmaya başlamıştır. Yapılan çalışmalarda bir liderin sahip olduğu özelliklerin tamamının diğer liderlerde bulunmadığı ve liderlerin birbirine zıt bazı özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu farklılıklar nedeniyle araştırmacılar arasında görüş ayrılıkları yaşanmakta ve kişisel özelliklere bakılarak liderlikle ilgili açıklama yapılamamaktadır (Eren, 2009).

Liderlik kavramı, geçmişten günümüze kadar birçok kez araştırmalara konu olmuş ve yapılan bu araştırmalarda araştırmacılar “Lider olunmaz, lider doğulur.” düşüncesi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Kişilerin liderlik özelliklerini doğuştan kazandığını düşünen araştırmacılar çocukluk yıllarındaki bazı niteliklerle de bu özelliklerin zenginleştirildiğine inanmaktadırlar (Türksoy, 2010).

Yapılan araştırmaların birçoğunda liderlerin ortak özellikleri olarak analiz, üstün zeka, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme kabiliyeti, sentez yapabilme yeteneği, ve amaçlara karşı sebatkarlık göze çarpmaktadır (Eren, 2009).

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerine etki etmesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanabilir (Bayer, 2003). Bu durumda liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başka kimseleri belirli bir amaç doğrultusunda yönlendiren, etkileyen kişidir. Bir başka deyişle, bir grupta yer alan insanların amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri ve onun verdiği emir,

talimat ve istekler doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, liderlik sürecini, bir kişinin başka insanları etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi oluşturmaktadır. Lider tarafından kullanılan güç kaynakları ile grup üyelerinin etkilenmesi olayı yakından ilgilidir. Belirli bir grupta yer alan bireylerin belirli bir kişinin peşinden belirli amaçlar gerçekleştirmek için gitmesi liderlik sürecini oluşturmaktadır. Liderliğin oluşabilmesi için liderin resmi yetkilere sahip olması zorunluluğu bulunmamaktadır (Koçel, 2013).

Amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grup üyelerini etkileyebilme kabiliyetine liderlik denilmektedir. Kuruluş içinde var olan yönetsel pozisyonlara verilen biçimsel hak, bu etkilemenin kaynağı olabilir. Liderler bir grup içerisinde, aynen biçimsel olarak atanmış gibi, beklenmedik bir anda ortaya çıkabilmektedirler (Robbins ve Judge, 2015).

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

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

2.1.1. Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili teorileri çeşitli biçimlerde sınıflama yapmak mümkündür. Sınıflama şekillerinden biri Evrensel (Universalistic) Liderlik Teorileri – Durumsallık/Koşul Bağımlılık (Contingency) Teorileri şeklinde olabilir (Koçel, 2013):

- Evrensel Liderlik Teorileri şunları kapsamaktadır: Özellikler Teorisi (Traits Approach), Liderlik Davranışı Yaklaşımı, X ve Y Teorileri Yaklaşımı ve Sistem 4 Yaklaşımı.
- Durumsallık Teorileri ise şunları kapsar: F. Friedler’in Durumsallık Yaklaşımı, Yol – Amaç (Path-Goal Approach) Teorisi ve Reddin’ in 3 Boyutlu Liderlik Modeli.

2.1.1.1. Evrensel Liderlik Teorileri

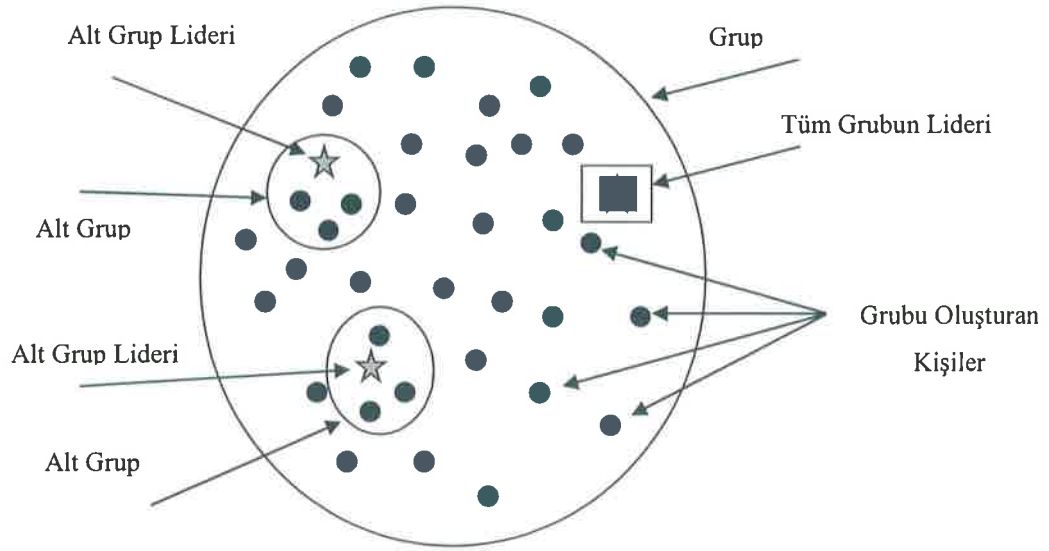
Bu bölümde Özellikler Teorisi, McGregor’ un X ve Y Teorileri ve Likert’ in Sistem 4 Yaklaşımı ile ilgili tanımlamalara yer verilmektedir.

2.1.1.1.1. Özellikler Teorisi (Traits Approach)

Araştırmacılar özellikleri “Büyük Beş” kişilik çerçevesi etrafında sınıflandırdıklarında büyük bir kırılma ortaya çıkmıştır (Robbins ve Judge, 2015). Değişik liderlik araştırmalarında incelenen düzinelerce özelliğin çoğu liderliği tahmin edebilecek ve liderliği açıklayabilecek “Büyük Beş” kişilik kategorilerinden bir tanesine uymaktadır. Büyük beş kişilik özellikleri ile ilişkili liderlik literatürünün geniş ve kapsamlı bir araştırması yapıldığında en etkili olan liderlerin çoğunun sahip olduğu özelliğin dışa dönüklük olduğu görülmektedir (Judge ve diğ., 2002). Fakat bu durum lider etkililiğinden çok lider olma zorunluluğuyla ilişkilidir. Atılgan ve baskın kişiliğe sahip olan bireyler gruplarda diğerlerine karşı otoritelerini kabul ettirebilmektedirler. Fakat liderler grup içerisinde otoriteye fazla ihtiyaç duymazlar. Araştırmalar otoritesi çok fazla olan liderlerin otoritesi biraz daha az olan liderlerden daha az etkili olduğunu ortaya koymuştur (Ames ve Flynn, 2007). Belirli özelliklere sahip, çalışanlarına önem veren ve yapısal davranışlar sergileyen liderler daha etkili olmaktadır. Liderlik için gerekli kişilik özelliklerine sahip olanların davranışsal açıdan da başarılı oldukları iddia edilmektedir. Fakat ne yazık ki aralarında bağlantı

olup olmadığı hakkında net bir bilgi mevcut değildir. Gelecekteki araştırmalar bu yaklaşımları birleştirmelidir. Bazı liderler doğru özelliklere sahip olup doğru davranışları sergilemelerine rağmen başarısız olabilmektedirler. Liderlikte kişisel özellikler ve davranışlar etkili ve etkili olmayan liderlerin tanımlanmasında önemli olmasına rağmen, başarıyı garanti etmezler (Robbins ve Judge, 2015).

Liderlik konusunu açıklamak ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşım budur. Liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktörün liderlerin sahip oldukları özellikler olduğu kabul edilmektedir (Elkins, 1980). Bir başka deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak öne çıkması, kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin sebebi bu kişinin sahip olduğu liderlik özellikleridir. Lider sahip olduğu bu özelliklerden dolayı grupta yer alan diğer üyelerden farklı bir kişidir. Bu durumu Şekil 1’ deki gibi gösterebiliriz.



Şekil 1: Liderlik

Dolayısıyla, grupta yer alan üyeler sahip oldukları çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse grup içerisinde lideri bulmak mümkün olabilecektir. Bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, lider olarak ortaya çıkacak farklı özelliklere sahip kişileri bulmak ve bu kişileri farklı özelliklere sahip olmayanlardan ayırt etmek üzerinedir (Owens, 1979). Bu teoriye göre lider, kişilik (personality) özellikleri ve fiziksel özellikler bakımından grup üyelerinden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan grup üyelerinden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok açıklama yapılmıştır (Scott, Mitchell ve Birnbaum, 1981).

Bu araştırmalarda liderlerin genellikle aşağıda örnek olarak verilen demografik özellikleri ve kişilik özellikleri üzerinde durulmuştur:

-Yaş	- İniyatif sahibi olma
- Boy	- Hissel olgunluk
- Cinsiyet	- Dürüstlük
- Irk	- Samimiyet
- Yakışıklılık/Güzellik	- Doğruluk
- Başkalarına güven verme	- Kendine güven duyma
- Güzel konuşma yeteneği	- Kararlılık
- Zeka	- Açık sözlülük
- Bilgi	- İş başarma yeteneği
- Kişiler arasında ilişki kurma yeteneği	

Liderler, yukarıdaki özelliklere, diğer grup üyelerinde daha fazla sahiptir. Eğer izleyiciler arasında bu özellikteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek mümkün olabilecek ya da lider olarak yetiştirilmek istenen bireylerin bu özellikleri kazanabilmeleri için alışılabilecektir (Koçel, 2013).

2.1.1.1.2. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından formüle edilmiş olan X ve Y Teorileri adı verilen teoriler de liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılmaktadır. McGregor' a göre liderlerin davranışlarını belirleyen faktörlerin en önemlilerinden bir tanesi onların insan davranışları hakkındaki düşünceleri ve varsayımlarıdır. Bu durumda liderlerin insan davranışları hakkındaki düşünceleri ve varsayımları, onların göstereceği davranışları da etkileyecektir. McGregor' a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X Teorisi ve Y teorisi olarak

adlandırılabilir. Kısaca hatırlatmak gerekirse ilk kez 1957 yılında yayınlanan bu görüşe göre X Teorisi şu varsayımları içermektedir (Davis, 1987):

- Ortalama bir insan işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır ve çalışmayı sevmez.
- Ortalama bir insan sorumluluk altına girmeyi istemez, iş için çok istekli değildir ve güvenceyi tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla lider insanları çalıştırmak için sürekli zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçlara ulaşmak için onları cezalandırmalıdır.

Buna karşılık Y Teorisi varsayımları şunlardır:

- İnsanlar için dinlenme ve oyun ne kadar gerekliyse işte bir o kadar gerekli ve zorunludur.
- İnsanlar doğuştan tembel varlıklar değildir. Onları bu duruma getiren yaşadıkları ve tecrübeleridir.
- İnsanlar belirledikleri amaca göre kendi kendilerini kontrol ederek çalışırlar.
- Her insan farklı potansiyele sahiptir. Kişi sahip olduğu potansiyeli uygun şartlar altında geliştirir ve daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.
- Dolayısıyla liderlerin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak insanların kendilerini geliştirmelerini ve sahip oldukları enerjiyi amaçlarına uygun şekilde kullanmalarını sağlamaktır.

2.1.1.1.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Liderlerin davranışlarının açıklanması, anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen diğer bir model ise R. Likert' in Sistem 1 – Sistem 4 modelidir. Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, liderlerin davranışları liderlik değişkenlerine göre Sistem 1 – Sistem 4 yaklaşımları aşağıda belirtildiği gibi birbirlerinden ayrılmaktadır (Davis, 1987):

Astlara olan güven; Sistem 1 (İstismarcı Otokratik Lider Modeli) astlara güvenmez; Sistem 2 (Yardımsever Otokratik Lider Modeli) hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir; Sistem 3 (Katılımcı Liderlik Modeli)

kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister; Sistem 4 (Demokratik Lider Modeli) bütün konularda tam olarak güvenilir.

Astların algıladığı serbesti; Sistem 1 astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler; Sistem 2 astlar kendilerini fazla serbest hissetmez; Sistem 3 astlar kendilerini oldukça serbest hisseder; Sistem 4 astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.

Üstün astlarla olan ilişkisi; Sistem 1 işle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır; Sistem 2 bazen astların fikrini sorar; Sistem 3 genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır; Sistem 4 daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Likert' in yaptığı araştırmalar, verimliliği yüksek olan grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük olan grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermektedir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin birçok eleştiri yapılmakta ve bu modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli ve en etkin yönetim şekli sayması da eleştiri konusu olmaktadır (Koçel, 2013).

2.1.1.2. Durumsallık Teorileri

Bu bölümde Durumsallık Teorilerinden Fred Friedler' in Durumsallık Yaklaşımı, Amaç - Yol Teorisi ve Reddin' in 3 Boyutlu Liderlik Modeli konularına ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

2.1.1.2.1. Fred Friedler' in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık teorileri işletmelerde her durum ve koşul için tek bir "en iyi" liderlik davranışı olmadığı görüşünü ileri sürmektedir. Farklı liderlik davranışlarının birbirinden çok farklı durumlarda daha iyi sonuç verebileceğini ve uygun olabileceğini belirten bu görüşe göre liderlik ve etkin lider davranışlarının gerçek iş hayatında karşılaşılan farklı koşul ve durumlar dikkate alınarak incelenmesi gerekmektedir. Liderlikte durumsallık teorileri olarak adlandırılan bu teoriler, durum ve koşullara uyum sağlayabilen lider davranışlarını temel almaktadır. Fred Friedler,

ünlü “Etkin Liderlik Teorisi” lider davranışlarını aşağıda belirtildiği şekilde iki boyutta tanımlamaktadır (Mirze, 2010):

- İlişki odaklı davranış, liderlerin astlarıyla olumlu ve saygılı bir ilişkiye sahip bulunduğu davranış biçimidir.
- Görev odaklı davranış, liderlerin daha çok görevin tamamlanmasıyla ilgili davranış biçimidir.

Friedler, liderlik davranışının bu iki boyutunu üç durumsal değişken altında incelemektedir:

- Liderin izleyicileri (astları) ile ilişkisi
- Görevin yapılandırma derecesi (görevlerin karmaşıklığı, zorluğu)
- Liderin mevkisinin erdiği güç ve yetki (resmi yetki aracılığıyla elde edilen güç)

Bu üç durumsal değişkenin bileşimi; üçü de yüksekse lider açısından olumlu, üçü de düşükse olumsuz ya da her üçüde ortalama düzeydeyse sıradan durumunu ifade eder.

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderlerin grup üyeleri tarafından sevilip, tutulduğunu ve grup üyelerinin lidere güvendiklerini ifade etmektedir (Kelly, 1980). Liderlerin karizmatik kişiliklerinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderlerin grup üyelerini etkileme derecesini belirlemektedir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa yani grup üyeleri tarafından lidere sevgi, saygı gösteriliyor ve güven duyuluyorsa lider için olumlu (favorable) bir ortam var demektir. Aksine lider güvenilmeyen ve sevilip tutulmayan biri ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum lider açısından olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir (Davis, 1987).

Başarılabacak işin niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Yapılacak işlerin bazıları son derece kesin yöntemlere bağlanmış bazıları ise tamamen işi yapacak olan kişilerin kararına bırakılmıştır. Rutin işlerin nasıl

yapılacağı ayrıntılı biçimde belirlenmiştir ve bu işlerin amaçları genellikle açık şekildedir. Örneğin yürüyen bant (konveyör) üzerindeki işler. Ancak rutin olmayan işlerin nasıl yapılacağı, bu işlerin hangi amaçlara yönelik olacağı konularında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek oldukça zordur. Rutin olmayan işleri başarmaya çalışan bir grupta, liderin bu konulardaki bilgisi grupta yer alan üyelerden pek farklı değildir (Hellriegel ve Slocum, 1978).

Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Fiedler modelinin üçüncü değişkeni ise liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir ve bu değişken liderlerin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip oldukları yetkilerin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir amaca yönelik organizasyon içinde çalışan liderlerin bu tür yetkileri “az” ya da “fazla” olabilmektedir. Liderin yetkilerinin az olduğu durum liderlik için olumsuz bir ortama, fazla olduğu durum ise olumlu bir ortama işaret etmektedir. Friedler’ e göre liderlerin gösterecekleri davranışların etkinliği bu duruma göre farklılık göstermektedir. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik (task oriented) liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik (person oriented) liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır (Koçel, 2013).

Friedler, görev odaklı davranışlara sahip liderlerin, durum ister olumlu ister olumsuz olsun en etkin performansı gösterdiklerini tespit etmiştir ve bu tespit Ohio State University’ nin iki boyutlu bulgularıyla çalışmaktadır. İlişki odaklı davranışlara sahip olan liderler ise en etkin performanslarını sıradan durumlarda göstermektedirler. Kısaca, liderlikte durumsallık yaklaşımları, iki boyutta da yüksek değerlere sahip bulunan lider davranışlarının her durumda başarılı sonuçlar vermeyeceğini ve liderlerin davranış biçimlerinin koşullara bağlı olarak belirlenmesinin başarıyı arttıracaklarını ileri sürmektedir (Mirze, 2010).

2.1.1.2.2. Amaç – Yol Teorisi (Path – Goal Theory of Leadership)

Robert House tarafından geliştirilen amaç – yol teorisi Ohio State liderlik araştırmasının yapıyı harekete geçirme ve anlayış boyutlarının uyarlanmasıdır ki bu da motivasyon teorileri içinde yer alan beklenti teorisinin bir çıkarımı olarak görülmektedir (House, 1971). Teoriye göre liderin görevi, belirli bir görevi yerine

getirebilmek için izleyicilerine bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamaktır. (Yol amaç kavramı, etkin liderin, izleyicilerinin iş amaçlarını daha açık hale getiren amaca yönelik engelleri ortadan kaldıran özellikler gösterdiğini vurgulamaktadır.)

Amaç yol teorisi, liderin hali hazırdaki durumu analiz ederek doğrudan, destekleyici veya başka tarz davranışlar sergilemesi varsayımına dayanmaktadır. Amaç yol teorisinde durumlar ve liderlik tarzları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2015):

- Yönlendirici liderlik, görevin belirsiz ve yüksek düzeyde stresli olduğu durumlarda daha fazla tatmin sağlamaktadır.
- Destekleyici liderlik, çalışanların yüksek düzeyde belirlenmiş görevleri yerine getirmesi durumunda daha fazla tatmin ve performans sağlamaktadır.
- Yüksek düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip çalışanlar için yol gösterici liderlik gereksiz olarak algılanabilmektedir.

Yol amaç teorisinin uygulamalı araştırmasını yapmak oldukça zordur. Konuyla ilgili araştırma sonuçlarının ise farklı bulgular elde ettiği görülmektedir. Araştırmalardan bazıları, etkin liderliğin izleyicilerinin amaçları önündeki engelleri kaldırmak olmadığını, bazıları ise teorinin uygulamalı araştırmalardaki sonucunun tam bir hayal kırıklığı olduğunu belirtmektedir (Podsakoff ve diğ., 1995). Ancak bazı araştırmacılar teoriyi test edebilecek yeterlilikte araştırma tasarımının henüz oluşturulmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle teoriye ilişkin yazında kesin bir bakış açısının geliştirilemediği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2015).

2.1.1.2.3. Reddin' in 3 Boyutlu Liderlik Modeli

William J. Reddin, üç boyutlu yönetim tipi kuramında eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave etmiştir. Üç boyutlu lider etkinliği modelinin gelişmesine büyük katkıda buluna Reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkinsiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış tipi yoktur. Eski liderlik modellerinin görev ve ilişki boyutlarına bir etkinlik boyutu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışmıştır (Eren, 2013).

Liderin tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkinsizdir. Liderin davranış biçiminin etkinliği onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkinsiz olabileceğini ileri sürmek doğru olmayacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayrım genellikle liderin davranışının kendi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkinsizliğin bu uyarıcıya karşı gösterilen tepki olduğu da söylenebilir (Eren, 2013).

2.1.2. Liderlik İle İlgili Diğer Çalışmalar

Liderlik konusu ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır (Koçel,2013; Eren, 2013; Robbins ve Judge, 2015). Bu çalışmalardan başlıcaları yukarıda belirtilmiş olup diğer çalışmalar bu başlık altında değerlendirilmiştir.

2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizi'ne tabi tutulmuş ve liderlik süreci ile lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır (Luthans, 1981). Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi (Questionnaire) başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır.

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif (initiating structure). Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir (Koçel, 2013).

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin (izleyicilerin) ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir (Chruden ve Sherman, 1980). Yani izleyiciler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

İnisiyatif faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri (deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir (Hamner ve Organ, 1978). Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmaların amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Luthans, 1981). Çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler kişiye yönelik davranış (employee-centeredstyle) ve işe yönelik davranış (job-centeredstyle) dir (Koçel, 2013).

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1979). Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönünde olmuştur.

2.1.3. Liderlik Fonksiyonları

Bir lider denetleme, koordine etme, planlama, yönetme gibi bir çok fonksiyona sahip olmasına rağmen tam olarak hangi fonksiyonları yerine getirmesi gerektiği konusunda kesin bir karara varılamamıştır (Özalp ve diğ., 1992).

Liderler tüm gruplarda uygulanabilecek ortak özellikteki fonksiyonları yerine getirebilmeli ve idare ettiği diğer gruplardaki kişilerin yaş, cinsiyet, amaç gibi durumlarını da göz önünde bulundurarak onların niteliklerine göre gerekli ve uygun değişiklikleri yapabilmelidir (Karaküçük, 1997).

2.1.3.1. Uygulayıcı Olarak Lider

Liderlerin en önemli görevlerinin başında grubun faaliyetlerini koordine etmek ve grup üyelerinin yapacağı tüm işlerle yakından ilgilenmek yer alır. Lider yapılması gereken işleri grup üyelerine yaptırarak onların sorumluluk bilincinin gelişmesine ve etkinliklere katılmalarına yardımcı olur, fakat liderin bu uygulamalarda başarılı olabilmesi ve istediği sonuçları elde edebilmesi uygulama fonksiyonunu doğru şekilde yerine getirmesiyle mümkün olur (Krech ve diğ., 1983).

2.1.3.2. Planlayıcı Olarak Lider

Lider, grubun başarıya ulaşabilmesi için en uygun ve en doğru planlamayı yapacak kişidir. Genellikle grubun istenilen başarıyı en kısa sürede elde etmesi için plan yapan lider, bazen de geleceğe yönelik uzun vadeli planlar yapabilmektedir (Krech ve diğ., 1983).

2.1.3.3. Uzman Olarak Lider

Liderlerin grubu istenilen hedeflere ulaştırabilmesi için gerekli bilgi, beceri, tecrübe ve üst düzey uzmanlığa sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler liderin grup üzerinde otoritesini kabul ettirmesi için oldukça önemlidir (Alptekin, 1968).

2.1.3.4. Ödüllendirici ve Cezalandırıcı Olarak Lider

Grup üyelerinin belirli kurallara uygun davranıp davranmaması durumlarında ödül yada ceza uygulamak liderin en önemli görevlerinden biridir. Bu uygulama üyeleri uygun davranışlara yönlendireceği gibi uygun olmayan davranışlardan da uzak tutabilecektir. Lider bu uygulama sayesinde grup üzerinde otorite sağlayabilecektir (Şahin, 1999).

Lider bu uygulamayı yaparken grup üyelerine eşit şekilde davranmak zorundadır. Çünkü grup üyeleri eşitlik olmadığını düşündüklerinde grup içerisinde problem çıkabilir ve lidere güvensizlik başlar (Çeyiz, 2007).

2.1.3.5. Hakem ve Arabulucu Olarak Lider

Lider, grup üyeleri arasında bir sorun yaşanması veya ilişkilerin bozulması durumunda ortamı yumuşatan bir hakem rolü üstlenir, arabuluculuk yapar ve ilişkileri düzenlemeye, düzeltmeye çalışır (Akal, 1992).

Lider hakem ve arabulucu rolü üstlendiği grup üyelerine karşı adaletli davranmalı, tarafsız olmalı ve ilişkileri düzeltebilmek için uzlaştırmacı tavır sergilemelidir (Atlıoğlu ve Şahin, 2002).

2.1.3.6. Sorun Çözücü veya Danışman Olarak Lider

Liderler doğal görevleri olarak hata yaptıkları için baskı altında kalan grup üyelerini savunmalı, onlara yardımcı olmalı ve gerektiğinde suçu üstlenerek korumaları altına almalıdırlar. Bu davranışlar sporcular tarafından iyi karşılanacağı gibi lidere olan güveni de artıracaktır (Erdoğan, 1994).

2.1.3.7. Hedef Tayin Edici Olarak Lider

Lider grubun hedeflerini belirleyen ve grup üyelerini hedefe yönlendiren kişidir. Grubun hedefleri üst otorite, grup üyeleri veya yalnız lider tarafından belirlenmiş olabilir. Grup üyeleri çok farklı inanç veya düşüncelere sahip olsalar bile grubun hedeflerinden sapamazlar. Lider bu hedeflere ulaşmak için yapılan planların akışını organize etmekle görevlidir (Cook, 1986).

2.1.3.8. Örnek İnsan Olarak Lider

Lider grup üyeleri ve çevresindekiler için örnek bir kişiliğe sahip olmalıdır. Ayrıca davranışlarının grup üyeleri tarafından izlendiğini ve örnek alındığını bilmeli buna uygun davranışlar sergilemelidir (Thomas ve Waterman, 1987).

2.1.3.9. Temsilci Olarak Lider

Lider, grubu ve grup üyelerini temsil etme görevini yerine getirir. Grup üyelerinin tümünün başka gruplarda veya takımlarda yer alan kişilerle doğrudan doğruya ilişki kurmaları mümkün olmayacağı için grubu gerekli toplantı, konferans gibi yerlerde temsil eder (Karaküçük, 1997).

2.1.3.10. Kontrol Edici Olarak Lider

Grup içerisinde meydana gelen sorunları çözmek ya da başarıya ulaşmak için gerekli çalışmaları yapmak için liderin kontrol edici bir yapıda olması gerekmektedir (Karaküçük, 1997).

Lider grubu ya da grup üyelerini kontrol edebilecek en doğru ve uygun kişidir. Çünkü başarıya ulaşmak grup üyelerinin ortak hedefidir ve lider grubu sürekli yönlendirmeli ve gerektiğinde sınırlamalar getirmelidir (Çeyiz, 2007).

2.1.4. Liderlik Tarzları

Liderler birbirlerinden farklı düşünce ve davranış şekillerine sahiptirler. Bu farklılığın meydana gelmesinde liderlerin tecrübeleri, eğitimleri ve yaşadıkları çevre önemli rol oynamaktadır. Araştırmacılara göre liderlerin özellikleri dolayısıyla farklı davranış biçimleri ve liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Liderlik modelleri birçok kaynakta farklı biçimde karşımıza çıkabilmektedir fakat genellikle şu şekilde sınıflandırılmaktadır: Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Liberal Liderlik, Vizyoner Liderlik, Stratejik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Otantik Liderlik, Çevrimiçi Liderlik (Çelik, 1999; Bass, 1981; Balçık, 2004; Robbins ve Judge, 2015).

2.1.4.1. Otokratik Liderlik

Liderlik literatürü, otokratik liderliği; grup birlikteliğinin devam etmesi, grubun sosyal ve hayati önemli bir varlık olarak teşvik edilmesi gibi sosyo-duygusal olguları dikkate almayan bir liderlik şekli olarak görmektedir (Özsarı, 2010). Fakat otokratik liderlik, Ohio State çalışmalarında belirtilen düşünce faktörlerine ve özelliklerine uymamaktadır. Ohio State çalışmaları memnuniyet, motivasyon ve etkililik ile bağlantılıdır (Hamner ve Organ, 1978).

Otoriter liderin temel davranış biçimleri, grubun amaçlarını, politikalarını tümüyle kendi başına tespit etmek, ne iş yapılacağını ve nasıl olacağını belirlemek, grup faaliyetlerinden kendini ayrı tutmak ve astları hakkında yaptığı değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınmak şeklinde açıklanabilir (Tekerlan ve diğ., 1989).

2.1.4.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzı yönetimin Neo-Klasik döneminde popüler olmuştur. Demokratik liderlikte esas olan husus, çalışanların kararlara katılmasına izin vermek ve böylece organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların işbirliği yapmalarını sağlamaktır. Bu tarzda çalışanların kendilerinin katıldığı kararlari destekleyeceklerine ve dolayısıyla üretkenliği artıracaklarına inanılır (Hicks ve Gullet, 1981).

Demokratik lider yönetim yetkisini, karar verirken ve yapılacak olan görevlerin dağılımı sırasında grup üyeleriyle paylaşır. Grup faaliyetlerinin planlanması, denetimi ve yönetimi ile ilgili uygulamalarda katılım ilkesinden yola çıkarlar. Bu nedenle planların, amaç ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve emirlerin meydana getirilmesinde lider daima grup üyelerinden aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda hareket eder (Eren, 1991).

2.1.4.3. Liberal Liderlik

Kelime anlamından da anlaşılacağı üzere iş görenlere sınırsız özgürlük anlamı yaratan lider anlamına gelir. Liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da anlaşma yapmaz. Bu durum özellikle, lider vasıflarında yoksun olan yöneticilerde görülür. Bu liderler özellikle karar vermekten çekinirler (Karip, 1998).

Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi bir yararı vardır. İsteyen kişi istediği kişilerle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirleri test etmekte ve böylece en uygun kararlari almaktadır. Liderin öncelikli görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır (Balçık, 2004).

2.1.4.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderler, vizyonları ile insanları peşlerinden sürüklerler. Vizyoner liderliğin üç önemli davranış boyutu vardır: Yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak. Vizyoner liderin öncelikli davranışı yolu görmektir. Bu amaç için geleceğe yönelik politika ve hedefler açık olarak ortaya konmalıdır. Hedef belirlendikten

sonra, o hedefe ulaşmayı sağlayacak kestirme yolda yürümek zorundadır. Vizyoner lider, yoldaki engelleri kaldırmak ve arkadan gelenlerin kendisini kolayca takip etmesini sağlayabilmek için yol olmalıdır (Çelik, 1999).

2.1.4.5. Stratejik Liderlik

Strateji her şeyden önce değişimi ve gelişmeyi sağlayan organizasyonun devamlı olarak çevre ile uyum içinde olmasını kolaylaştıran, beklenmeyen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır. Stratejik yönetim, bir organizasyonu bir bütün olarak çevresiyle uyumlu tutmak ve stratejik amaçlara ulaştırmak için bir birine bağlı olarak yürütülen belirli çabaları ifade eder (Bass, 1981).

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi ön görmek, tasarlamak, geçişte esnekliği sağlamak ve diğerlerini geçiş sürecinde güçlendirmektir. Yapısı gereği çok fonksiyonlu olan stratejik liderlik, başkaları aracılığı ile değişimi sağlamak, bütün kuruluşu bir değişim sürecine sokabilmek, fonksiyonel ufukların ötesine geçebilmek potansiyelini yaratmaktadır. Stratejik liderliğin özünün üç soruda gizli olduğu öne sürülmektedir. Ne oluyor? Ne olmuyor? Eylemi nasıl etkileyebilirim? Liderlerin yapması gereken stratejik düşünmeye yönelebilmektir (Mütercimler, 2006).

2.1.4.6. Karizmatik Liderlik

Sosyolog Max Weber bir yüzyıl kadar önce karizmayı (Yunanca hediye kelimesinde gelmektedir) “doğaüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güç ya da özellikler nedeniyle bireyi sıradan insanlardan ayıran kişilik özellikleri olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısıyla sıradan insanlar lider olamazlar. Lider olarak tanımlananlar özel insanlardır veya mükemmel kişilik özelliklerine sahip oldukları düşünülür (Weber, 1947). Weber, karizmatik liderliğin birkaç ideal otorite tipinden biri olduğunu ileri sürmektedir.

Robert House’un geliştirdiği karizmatik liderlik teorisine göre, izleyiciler sıradan olmayan bir davranış gördüklerinde, liderlerine olağandışı veya kahramanlık ifade eden özellikler atfetmektedir (Conger ve Kanungo, 1988). Karizmatik liderlerin

özelliklerini ortaya koymaya yönelik bazı araştırmalar yapılmıştır ve özellikleri şu şekilde verilmiştir (Awamleh ve Gardner, 1999) :

- Vizyon sahibidirler.
- Kişisel risk alırlar.
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.
- Sıra dışı davranışlar gösterirler.

2.1.4.7. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderler, astların kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçlarını bir araya getiren, astları üzerinde sıra dışı etkileri olan liderlerdir. Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin bireysel ihtiyaçları ile ilgili alanlarına özel önem vermekte, eski sorunlara yeni bakış açıları geliştirmelerine yardımcı olmakta, grup amaçlarının başarılması için fazladan çaba göstermeleri yönünde astlarını cesaretlendirmektedirler (Robbins ve Judge, 2015).

Dönüştürücü liderler astlarını beklentilerinin ötesinde çaba göstermeleri için motive eden, çalışanların kişisel amaçlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yeniden şekillendiren kişilerdir. Dönüştürücü liderlik ideal etki, içsel motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel ilgi olmak üzere dört boyutta ele alınır. Bu dört boyut çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağlamakta, verimliliği arttırmakta, çalışanların moralini ve iş tatminini yükseltmekte, örgütsel etkinliği arttırmakta, iş devrini, işe gelmeme oranını azaltmakta ve örgütsel uyumu arttırmaktadır (Robbins ve Judge, 2015).

2.1.4.8. Otantik Liderlik

Otantik liderler kim olduklarını, neye inandıklarını bilirler ve bu değerlerle inançlar doğrultusunda hareket ederler. Destekçileri liderlerini etik liderler olarak görürler. Bu neden otantik liderliğin temel sonucu güvendir. Otantik liderler bilgi paylaşır, açık iletişimi teşvik eder ve ideallerine sıkı sıkıya sarılırlar. Sonuç olarak insanlar otantik liderlerine inanırlar. Kavram az olduğunda otantik liderlik konusunda oldukça az araştırma bulunmaktadır. Ancak lider olmanın ahlaki yönlerine odaklandığından dolayı liderlik etiği ve güven düşebilecek olgulardır (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

2.1.4.9. Çevrimiçi Liderlik

Çevrimiçi liderler, fiziksel olarak ayrı oldukları ve elektronik ortamda iletişim kurdukları kişilere liderlik ederler. Çalışanları ile düzenli olarak e-posta yoluyla iletişim kuran bu liderler işlerini internet bağlantısı üzerinden hallederler. Çevrimiçi liderler dijital mesajlarının hangi faaliyetlere öncülük etmesini istediklerini, dikkatle düşünmek zorundadır. Çevrimiçi liderler ayrıca birbirine benzemeyen sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır ki bunların içinde en büyüğü güven sağlamak ve bu güveni devam ettirmektir. Tanıma temelli güven, bireylerin birbirlerinin amaçlarını karşılıklı olarak anlamalarına, diğerlerinin istek ve taleplerine değer vermelerine dayanan, yüz yüze etkileşim olmaksızın başarılması zor olan bir kavramdır (Zaccaro ve Bader, 2003).

2.1.5. Liderlik İçin Gerekli Nitelikler

Liderlerin yeteneklerinden her biri belirli tutum, kavram ve becerilerden oluşmaktadır. Akşit (2010) liderlik için gerekli yeteneklerin bazılarını şu şekilde sıralamıştır:

- Vizyon sahibi olma ve diğer insanları da vizyon sahibi olmaya teşvik etme yeteneği;
- Yapılacak işleri ve yerine getirilecek sorumlulukları dürüstlük içinde gerçekleştirme yeteneği;
- Güçlü ve zayıf yönlerini doğru şekilde (ego olmadan) değerlendirme yeteneği;
- Yaratıcı ve inisiyatif sahibi olma yeteneği;
- Çözüm arayışlarını sistemli şekilde yapma yeteneği;
- Adaletli ve eşit davranma yeteneği;
- Kararlı olma yeteneği.

2.1.6. Liderlerin Seçimi

Yönetim kademelerini doldurmaya yönelik olan örgütsel süreçlerin tamamı aslında etkili liderleri belirlemek için bir alıştırma değildir. İşin etkin bir şekilde yapılmasında ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yeterliliklerin yeniden gözden geçirilmesi ile başlanılabilmektedir. Kişilik testleri; dışadönüklük, dürüstlük ve

deneyime açıklık gibi liderlikle ilişkili özelliklerin belirlenmesini sağlayabilmektedir. Liderleri bulma testinde, adayların özdenetim puanları da anlamlı olabilmektedir; yüksek özdenetimi olanlar durumları anlama ve bu doğrultuda davranışlarını kontrol etmede daha başarılıdır. Yönetimsel etkililikte sosyal becerilerin değerine bakıldığında, yüksek duygusal zekaya sahip adaylar özellikle dönüştürücü liderliği içeren durumlarda avantaj sahibi olmaktadır (Bass, 2002).

2.2. Futbol

Çeşitli kaynaklara bakıldığında futbol için farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Fakat futbolun ansiklopedik tanımı “Her biri 11 kişiden oluşan iki takım arasında oynanan ve oyuncuların topa eller hariç vücudun herhangi bir yeriyle dokunabildikleri, amacın ise topu rakip kaleye sokma olduğu bir oyun” şeklindedir (Mollaoğulları, 1992).

Futbol, her biri 11 kişiden oluşan 2 takımla oynanan ve kendine özgü kuralları olan bir takım sporudur (Aracı, 2005). Futbol, hiç kuşku yok ki günümüz spor branşları içerisinde en popüler olanıdır. Futbolun dünyada en popüler spor olmasının başlıca nedenlerinden biri oyunun hem seyircilerin hem de oynayanlar zevk almasını sağlamasıdır. Bugün dünyada ve ülkemizde futbol kadar kitleselleşmiş ve etki alanı genişlemiş başka bir spor branşı daha yoktur (Konter, 1996). Milyonlarca insan profesyonel, amatör veya sadece seyirci olarak bu sporla yakından ilgilenmektedir. İnsanları psikolojik, fiziksel ve sosyal açıdan etkilediği bilinen futbol aynı zamanda günümüzde büyük bir endüstri haline gelmiştir. Futbolun tanımı şu şekilde yapılabilir: “Futbol, dikdörtgen bir alanda on birer kişilik iki takım arasında kendi kurallarıyla oynanan kazanmaya yönelik hedefleri olan bir takım sporudur. Ayrıca kişilerin fiziksel özelliklerinin gelişimine yarar sağlayan ve öz güvenlerini artıran bir sosyal iletişim aracıdır” (İnal, 2004).

Futbol, önemi gün geçtikçe daha çok artan popüler bir spor olmanın dışında, ekonomik ve kültürel açıdan toplumun büyük bir kısmını etkileyen toplumsal bir araçtır. Ekonomik boyutu diğer spor branşlarından çok daha farklı olan futbol, günümüz eğlence ve hizmet endüstrisinin önemli bölümlerinden birini oluşturur. Diğer eğlence şekillerinden farklı olarak neler yaşanacağı, sonucunun ne olacağı

bilinemediği için de futbol insanları daha çok heyecanlandırmakta ve kendisine çekmektedir (Gencer ve Aycan, 2008).

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

2.2.1. Futbolun Tarihi Gelişimi

Futbol tüm dünyada en etkileyici spor olarak kabul edilmektedir. İnsanlık tarihi boyunca hiçbir spor branşı günümüzdeki futbol kadar insanları etkileyememiş ve önemli olmamıştır ve futbolun tarihi çok eskilere dayanır. Birçok ülke, futbolu ilk olarak kendilerinin oynadığını ileri sürse de yaygın olarak kabul edilen durum bu sporun ilk olarak Fransa ve İngiltere'de oynanmaya başlandığıdır. Orta Çağ'da Fransa ve İngiltere'de yapılan maçlarda oyuncular topa elleriyle de vurmaktaydılar. Futbol o dönemde özellikle İngiltere'de çok fazla ilgi çekmiştir. 1314 yılında İngiltere Kralı II. Edward ülkesinde futbol oynanmasına izin vermemiş ve yasaklamıştır. Ancak İngiltere'deki bu yasaklamaya rağmen bütün dünyada futbola ilgi duyanlar artmış ve futbol çok yaygın bir hal almıştır. Tüm dünyada hızla yaygınlaşan futbol 19. yüzyılda bütün İngiltere'yi sarmıştır (Arslan, 1995). Günümüz futbolunun ana ülkesinin İngiltere olduğu düşünülmektedir çünkü futbolun İngiltere'de çok fazla yaygınlık gösterdiği bilinmektedir. Bu düşünce hemen hemen herkes tarafından kabul görmektedir. Fakat bu düşüncenin yanı sıra daha eski dönemlere bakıldığında futbola benzeyen çeşitli oyunların Antik Yunan'da, Çin'de ve Roma'da oynandığı bilgisine ulaşılmaktadır. Futbolun Avrupa'daki geçmişinin ise ortaçağa dayandığı söylenmektedir. O zamanlarda futbola Fransa'da "la houle", İtalya'da "calcio" ismi verilmekteydi (Hoffmann, 2009).

Orta Asya Türklerini anlatan "La Tartarie" adlı kitapta Hiuan adlı Çinli bir adam, kız ve erkeklerden kurulu takımların büyük alanlarda sık sık ayakla top oynadıklarını bu oyunda, oyuncuların topa elleriyle vurmadığını, ayaklarıyla ya da başlarıyla vurduklarını ve oyuncuların topu karşı tarafın kalesinden geçirmek için

uğraş verdiklerini söylemektedir (Arslanoğlu, 2005). Benzer olarak geçmiş dönemlerden beri insanların topa benzer yuvarlak cisimlere ayaklarıyla vurarak değişik oyunlar oynadıkları ve bu oyunları oynamaktan zevk aldıkları ilk çağlardan kalan bazı mağara duvarlarındaki resimlerden anlaşılmaktadır (İnal, 1998). Divan-ı Lügat-it Türk'te Türk topluluklarının uzun yıllar yuvarlak bir cisme ayakla vurarak oyun oynadıkları ve bu oyunu spor olarak yaptıkları yazmaktadır. Türklerin bu oyunu tepmek anlamına gelen "Tepük" ismini verdiği de ayrıca belirtilmektedir (Fişek, 1998).

Futbol, ana ülkesi olarak kabul edilen İngiltere'de "foot" ve "ball" kelimelerinin birleşiminden oluşan "ayak topu" anlamına gelmektedir. On bir kişiden oluşan iki takım tarafından belirli bir alanda oynanır ve oyuncular küre şeklindeki topa elleri hariç vücutlarının her yeriyle vurabilirler. Oyunda amaç topu rakip kaleye sokmak (Yardımcı, 1996) ve rakip takımın gol atmasını engellerken, kaleciler hariç diğer oyuncuların topa elle müdahale etmemesi kuralı geçerlidir (Konter, 1996). Modern futbolun toplumumuzda yaygınlaşmaya başlaması 19. Yüzyılın sonlarına doğru gerçekleşmiştir. Futbol 1863 yılında İngiltere'nin başkenti Londra'da "Football Association" (Futbol Federasyonu)' nun kurulması ve oyunun kurallarının sistemli bir hale gelmesiyle başladığı kabul edilmektedir (Stemmler, 2000).

O dönemlerde dini inançların etkisiyle futbol Müslüman Türkler arasında pek gelişim göstermemiştir. Futbol, Osmanlıda ilk olarak ülkeye gelen gayrimüslimler ve ülkede yaşayan yabancılar tarafından oynanmıştır. Futbol oyunu ülkemizde bulunan ve İzmir'de yaşayan birkaç İngiliz ailenin gençleri arasında eğlenmek ve spor yapmak amacıyla oynanmaya başlamıştır. İzmir'de yaşayan bu ailelerin önde gelenleri 1894'de "Football and Rugby Clup" adında bir futbol kulübü kurmuşlardır. Bu ailelerde bazılarının ticaret amacıyla İstanbul'a gitmeleriyle futbol buraya da taşınmış ve 1895'te Moda çayırında oynanmaya başlamıştır (Fişek, 1998).

Futbolun 19. yüzyılın sonlarına Türkiye' ye girmesiyle 1899 yılında Fuat Hüsni Kayacan ve arkadaşları tarafından ilk Türk futbol takımı kurulmuştur. 1905 yılında Galatasaray ve 1907 yılında Fenerbahçe'nin kurulmasıyla Türk futbolundan bahsedilmeye başlanmıştır (Mollaoğulları, 1992).

TBMM'nin kurulmasıyla Türk sporunu ve Türk futbolunu geliştirmek için ciddi ve önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda 1923'te TFF (Türkiye Futbol Federasyonu) kurulmuştur. Yine aynı yıl içerisinde Türkiye Futbol Federasyonu'nun yaptığı başvurunun kabul edilmesiyle FIFA'ya (Uluslararası Futbol Federasyonu) üyelik başlamıştır ve Türk Milli Futbol Takımı ilk uluslar arası maçını Romanya ile oynamıştır (Urartu, 1994).

Türk futbolunda profesyonelliğin 1951 yılında kabul edilmesiyle yepyeni bir dönem başlamıştır. Profesyonelliğin kabul edilmesinde sonra futbol artık ülkemizde de bir meslek dalı olarak kabul edilmiştir. 1954 yılında UEFA'nın (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği) kurulmasıyla Türkiye bu kuruluştaki yer almak için başvuru yapmış ve 10 Şubat 1962'de FIFA'nın aldığı kararla üyeliğe alınmıştır. Bu tarihten sonra Türkiye Futbol Federasyonu UEFA'nın 34. üyesi olarak yapılan bütün organizasyon ve yarışmalarda yer almaktadır (Urartu, 1994).

Futbol günümüzde ki modern halini alıncaya kadar birçok değişim ve yenilik yaşamıştır. Bu değişim ve yenilikler şöyle gösterilebilir (Akşar ve Merih, 2006):

- 1841 - Futbol topunun küre şeklinde olmasının kabul edilmesi
- 1848 - Futbol oyun kurallarının "Cambridge Kuralları" adı altında toplanması ve bu kurallara uygun ilk futbol maçının oynanması
- 1855 – İlk kez bir İngiliz takımının yurt dışına çıkması ve bununla birlikte futbolun Almanya'da oynanmaya başlanması
- 1857 - İlk futbol kulübü olan Sheffield Club'ın kurulması (İngiltere)
- 1863 – FA'nın (İngiltere Futbol Federasyonu) kurulması ve futbolun modernleşmeye başlaması
- 1870 - İngilizlerin Portekiz'de futbolu yaymaya başlaması
- 1872 – İlk milli maçın İngiltere ile İskoçya arasında oynanması
- 1875 – Kalelere üst direk yapılması ve topa kafayla vurulmasına izin verilmesi
- 1876 – Kornerin kabulü
- 1879 – Para teklifiyle futbolcu getirilerek profesyonellik için adım atılması (Glasgow'dan Darwen'e)

- 1882 – İnternational Board’ un kurulması (Futbol kurallarında değişiklik yapmaya yetkili kuruluş)
- 1885 - İngiltere’de profesyonelliğin resmen kabul edilmesi
- 1886 – Ofsayt kuralının kabul edilmesi
- 1890 – Futbol müsabakalarında hakemlere tam yetki verilmesi
- 1891 – Penaltı kuralının kabulü
- 1893 – Amerika kıtasında ilk futbol federasyonunun kurulması (Arjantin)
- 1899 – Süre ve alan ölçülerinin belirlenmesi (90 dakika ve 118,4 x 91,4)
- 1902 – İngiltere dışında ilk milli maçıñ Avusturya-Macaristan arasında oynanması
- 1903 - Averajın kural olarak kabulü
- 1904 – FIFA’nın kurulması
- 1906 – İlk Kıtalar arası maçıñ oynanması (Güney Afrika-Brezilya)
- 1907 - Kendi yarı sahasında bulunun futbolcunun ofsayt sayılmaması
- 1908 – Futbolun ilk kez Olimpiyatlarda yer alması (Londra)

Futbol yaklaşık olarak 1000 hareketin birbirinden bağımsız olarak yapıldığı, hareketlerin ardı ardına ve çabuk bir şekilde, koordineli olarak değişebildiği bir oyundur. Futbol, Deliceoğlu ve Müniroğlu (2005) tarafından 45 dakikalık iki devreyle oynanan ve süratin, kuvvetin, devamlılığın, patlayıcılığın, koordinasyonun oyunun yapısına uygun teknik ve taktikle birleştirilerek sergilenmesi şeklinde tanımlanmıştır. Futbol, International Board’ın belirlediği kurallara göre oynanır. International Board 5 federasyonun birleşiminde oluşmaktadır; İngiltere Futbol Federasyonu, İrlanda Futbol Federasyonu, İskoçya Futbol Federasyonu, Galler Futbol Federasyonu ve FIFA (Anonymous, 1984). Futbol kuralları ilk kez 1848 yılında İngiltere’de Cambridge Üniversitesi’nde belirlenmiş ve rugby (hem ayak hem el ile oynanan bir oyun) ile futbol oyunu birbirinden ayrılmaktadır. Futbol bu tarihe kadar kuralsız ve kaba bir şekilde oynanmaktaydı. 1896 yılında futbol oyununun kuralları yayınlanmış ve böylelikle tüm dünyada ortak bir uygulama benimsenmiş olup, oyunda istikrar ve etkinlik sağlanmıştır (Orta, 2008).

Futbol oyun kurallarını, Uluslararası Futbol Birliği Kurulu (IFAB) ve Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA) belirlemektedir. Futbol, 2 takımın

11'er oyuncudan oluştuğu, bir orta, iki yardımcı olmak üzere 3 hakemin belirli kurallara bağlı kalarak yönettiği ve 90 dakika süren ve oyun boyunca topu rakip kaleden geçirme hedefiyle oynanan bir oyundur. Futbol takımları, belirlenmiş ölçülerdeki oyun alanında, boyu 2 m 44 cm, eni ise 7 m 32 cm olan kaleye gol atmaya çalışmaktadırlar. En çok gol atanın kazanması ve gol atılamaması ya da takımların aynı sayıda gol atması halinde her iki takımın da birer puan alması kurallar arasındadır. Kazanan takıma 3 puan verilmekte ve kaybeden takım puan alamamaktadır. Futbol, uzun yıllar boyunca, bu kurallara bağlı olarak oynanmaktadır. Bu kuralların detaylı başlıkları şu şekilde sıralanmaktadır (www.futbolsahalari.com/futbol-oyun-kurallari):

Bu oyunun temel elemanlarını, futbol sahası, futbolcular, hakemler ve futbol topu oluşturmaktadır. Bu güne kadar yaşanan sorunlar ve oluşan ihtiyaçlardan dolayı futbolun birçok kuralı yenilenmiş ve oyun hızlandırılıp, güzelleştirilerek daha izlenilebilir bir hale getirilmiştir.

Futbol sahası, dikdörtgen şeklindedir ve sahanın boyu ise minimum 90, maksimum 120 metre olarak sınırlandırılmaktadır. Futbol topunun ağırlığı 410 – 450 gr, çevresi ise 68 – 70 cm arasında olmalıdır. Takımların her birinin oyun başlarken sahada 11 oyuncusunun bulunması gerekmektedir. Müsabakanın başlaması veya devam etmesi için bir takımın saha içinde 7'den az futbolcusunun olmaması zorunluluğu bulunmaktadır. Karşı iki takım oyuncularının birbirlerinden farklı renkte forma, şort ve çorap giyme zorunlulukları bulunmaktadır. Aynı takımda yer alan tüm oyuncuları tek tip forma giymelidir ve kaleci diğer oyunculardan farklı renkte forma giymek zorundadır. Belirli oyun kurallarının uygulanmasında ve yönetilmesinde yetkili olan kişiler hakemlerdir ve futbolculardan farklı renkte giysiler giymektedirler. Ayrıca yan hakemler bulunmakta ve bunlar, sahanın iki karşı uzun çizgisinde bulunur ve bayraklarla oyuna müdahale eder. Fakat asıl ve kesin kararı veren orta hakemlerdir (https://tr.wikipedia.org/wiki/Futbol_kurallar).

Futbol, toplam 90 dakikadan oluşmakta 45'er dakikadan oluşan 2 devre halinde oynanmaktadır. Malarda 15 dakikalık devre arası bulunmaktadır. Futbolun en önemli kurallarının başında ofsayt gelir. Bir oyuncunun ofsayt pozisyonunda sayılabilmesi için rakip kaleye toptan ve rakibin sondan ikinci oyuncusundan daha

yakın durumda olması gerekmektedir. Bu pozisyondayken topa dokunulursa, hakem ofsayt kararı verir. Futbolun kuralına uygun oynanmasını sağlayan durumların başında fauller yer almaktadır. Oyunda faul yapan futbolcu, kural ihlali yapmış sayılmaktadır ve bu durumda hakem karşı taraf lehine serbest atış hakkı vermektedir. Futbolda serbest vuruşlar direkt ve indirekt olarak ikiye ayrılır. Hakemin en direkt serbest vuruş kararı verdiği durumlarda, oyunun başlamış olması için topun iki farklı futbolcuya temas etmesi gerekmektedir. Faul olan hareketlerden herhangi birinin ceza sahası içinde gerçekleşmesi durumunda hakem penaltı kararı vermektedir. Penaltı kaleye 11 metre uzaklıkta bulunan penaltı noktasından atılmaktadır (https://tr.wikipedia.org/wiki/Futbol_kuralları).

Taç atışı, topun yan çizgilerden dışarı çıktığı durumlarda oyunun başlatılma şeklidir. Aut atışı, topun en son rakip takım oyuncularının müdahalesiyle kalelerin yanından oyun alanı dışına çıktığı durumlarda oyunun tekrar başlatılma şeklidir. Korner, topun son olarak savunma yapan takım oyuncularından birine temas ederek oyun dışına çıkması sonucu hücum eden takıma tekrar hücum yapma avantajı sağlayan durumdur (www.futbolsahalari.com/futbol-oyun-kurallari).

Futbol oyun kuralları geçmişten günümüze birçok kez yenilenmiş, yeni kurallar eklenmiş ve mevcut kurallarda küçük değişiklikler yapılmıştır. Son olarak Fransa'da düzenlenen 2016 Avrupa Futbol Şampiyonası öncesi kuralların çoğunda değişiklik yapılmış fakat yapılan değişiklikler yeni olduğu için herhangi bir kaynağa ulaşılamamıştır.

2.3. Antrenörlük

Antrenör sözcüğünün 14. yy' da Macar kökenli olan STURDY kelimesinden geldiği ve o zamanlardaki anlamının insanları arazilere ve savaş bölgelerine taşıyan araç olduğu belirtilmektedir. Sturdy kelimesinin günümüzde İngilizcede ki anlamı ise güçlü, dayanıklı, kuvvetli olarak bilinmektedir. Fakat modern spordaki anlamına bakıldığında antrenörlerin, sporcuları hem sporculuk hem de kişilik özellikleri bakımından doruğa çıkarmak için çalışan ve onları müsabakalara hazırlayan bilgili, deneyimli ve eğitilmiş kişiler oldukları görülmektedir (Konter, 1996).

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğü, antrenörü, sporcu yetiştiren kişi olarak açıklamıştır. Bu tanımın dışında antrenörlük için birçok farklı tanım yapılabilmektedir. Antrenörün sahip olduğu gerekli bilgileri bilimden aldığı yardımıyla sporcusunun başarılı olması için kullanan, bu bilgileri spor anlayış ve yetenekleri birbirinden farklı insanlara aktarabilen iyi bir yönetici, başarılı bir organizatör ve şartlara uyum sağlayabilen bir eğitimci olması gerektiği belirtilmektedir (Sevim ve Erol, 2000).

Antrenör genel anlamda antrenmanların bilimsel amaçlarını yerine getirerek sporcularının psikolojik, zihinsel, fiziksel - fizyolojik ve sosyal açıdan gelişmelerine yardımcı olan özel eğitim almış ve deneyimli bir kişidir (Konter, 1996).

Antrenör, almış olduğu eğitim bilgilerini ve sporculuk geçmişinde edindiği deneyimleri birleştirerek sporcularını yeteneklerine uygun şekilde çalıştıran, müsabakalara hazırlayan ve yönlendiren önemli bir spor adamıdır (Doğan, 2004). Terry (1991) ise antrenörü; belirli bir amaç için mücadele veren sporcuları çalıştıran ve yönlendiren eğitim almış kişi şeklinde tanımlamış ve antrenörün bu amaç için sporcularına doğru bir şekilde yönlendiricilik yapması gerektiğini vurgulamıştır.

Antrenör, ilgili spor branşında eğitim görerek ve gördüğü bu eğitimde başarılı olarak ilgili federasyon veya genel müdürlükten belge alma hakkı kazanmış, sporcuları ve spor takımlarını ulusal ya da uluslararası müsabakalara uygun kural ve tekniklerle hazırlayan alanında uzman kişidir (GSGM, Madde 4).

Bir antrenörün görevi sadece o sporun nasıl yapıldığını anlatmak veya sporcuları çalıştırmak değildir. Antrenör sporcularına spor bilimcilerden, spor psikologlarından ve hekimlerinden aldığı spor sakatlıkları ile ilgili bilgileri deneyimlerini de katarak uygun şekilde aktarmaktadır. Aktarılan bu bilgiler sporcuların özelliklerine göre değişikliklere uğramaktadır (Başer, 1998).

Antrenörün sporcunun performansındaki veya başarılı olmasındaki rolü onun sporculuk geçmişi, kültürü, çalışma şartları, motivasyonu ve uyumu ile yakından ilgilidir. Antrenörler sporcuların bir problemle karşılaştıklarında görmezlikten gelmeyi değil o problemi nasıl çözeceklerini öğretmeye çalışmaktadırlar. Antrenörler

her şeyi bilmek zorunda olmadıkları gibi takıldıkları yerlerde yardım isteyebilecekleri bir uzman kadroya da ihtiyaç duymaktadırlar (Karagözlü, 2000).

Antrenörlük, karşılıklı iletişim ve etkileşim yoluyla sporcularını etkileme, ve yönlendirmeye yönelik bir liderlik sanatıdır. Başarılı sonuçların alınmasında antrenörün liderlik özellikleri oldukça önemlidir. Antrenörlüğün en önemli unsurları sporcularını iyi şekilde hazırlamak, potansiyellerini ortaya çıkartmalarına yardımcı olmak ve yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır (Başer, 1994).

2.3.1. Antrenörlerin Özellikleri

Antrenörler sporcularıyla devamlı olarak bir iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu sebeple sporcular antrenörlerinin jest, mimik, davranış ve konuşmalarından oldukça etkilenmektedirler. Antrenörlerin sürekli tekrarladıkları kalıplaşmış davranışları bulunmaktadır ve bu davranışlar incelendiğinde antrenörlerde birbirlerinden farklı özellikler olduğu görülmektedir. Antrenörler her ortamda benzer antrenörlük modeli kullanamamaktadırlar çünkü tüm ortamlarda aynı modeli kullanmak hem sporcular için hem de antrenörün kendisi için zor bir durum meydana getirecektir. Antrenörün iyi ve başarılı olabilmesi için uygun ve gerekli zamanda doğru antrenörlük modeli kullanması gerekmektedir. Antrenörlerin başlıca özellikleri şu şekildedir (Güzel, 2008):

2.3.1.1. Zor Antrenörün Özellikleri

Otoriter antrenörlerin özellikleri birçok yönden benzerlik göstermektedir. Antrenörlerinde insan oldukları düşünüldüğünde çevresel ya da ailevi problemler onların maçlarda veya antrenmanlarda olumsuz duygular içinde olmalarına ve doğru davranışlar gösterememelerine sebep olabilmektedir. Fakat antrenörler kendilerini iyi tanımaları durumunda, maçlarda ve antrenmanlarda yaşanabilecek olumsuz durumları fazla zorlanmadan aşabileceklerdir (Jones, 1998).

Antrenörler, genel olarak düşüncelerinde ve davranış tarzlarında katı insanlardır. Zor antrenörlere davranışlarının katılığından dolayı inatçı, kendi bildiğini okuyan veya dogmatik gibi isimler kullanılmaktadır. Bu özellikteki antrenörler genellikle sporcularının düşüncelerini dinlemek yerine kendi düşündüklerini kabul ettirmeye

çalışmaktadırlar (Bucher, 1983). Bucher' in (1983) bu özellikteki antrenörlerle ilgili görüşleri şu şekildedir:

- Sporcularını motive etmek için kendi yaşadıkları olaylardan örnekler vermektedirler.
- Olayları aşırı dramatize ederler ve çok önem verirler.
- Olayların detayları üzerinde oldukça fazla zaman harcamaktadırlar.
- Takımın veya oyuncuların sergiledikleri performanstan hiçbir zaman tam olarak memnuniyet duymazlar.
- Rakiplerinin taktikleri, oyun anlayışları ve oyuncularıyla ilgili sürekli çalışmakta ve araştırma yapmaktadırlar.
- Sürekli kaygı duymaktadırlar.
- Kimseden yardım almadan her şeyi tek başlarına yapmaya çalışmaktadırlar.

2.3.1.2. Sevecen Antrenörün Özellikleri

Takımın veya sporcuların başarılı olmasında antrenörlerin özellikleri büyük öneme sahiptir. Güler yüzlü, sevecen ve anlayışlı antrenörler sporcularını motive etme konusunda diğer antrenörlere göre daha başarılıdır (Işıl, 1988). Sevecen antrenörün özellikleri ile ilgili Işıl' ın düşünceleri şu şekilde verilmiştir:

- Bu özellikteki antrenörler pek çok kişi tarafından benimsenmekte ve sevilmetedirler.
- Kendi takımındaki sporculara, rakip takımların sporcularına, hakemlere ve meslektaşlarına saygılı davranmaktadırlar.
- Oyuncularını daha iyi motive edebilmek için olumlu sözcükler kullanmaktadırlar.
- Plan yaparken oldukça esnek davranmaktadırlar.
- Takımları rakiplerine oranla daha iyi kondisyona ve motivasyona sahiptir.
- Takımdaki arkadaşlığa ve dostluğa önem vermektedirler.
- Yeni taktikler ve oyun anlayışları denemeye açıktırlar.

2.3.1.3. Otoriter Antrenörün Özellikleri

Sporcular antrenörleri tarafından sevilmediklerini ya da önemsenmediklerini hissettikleri durumlarda, kendilerini güvensiz bir ortamda görürler ve bu durumda o sporcuların başarılı olması pek mümkün değildir (Singer, 1972). Singer' in (1972) bu görüşteki düşünceleri şu şekildedir:

- Aşırı disiplinlidirler.
- Belirledikleri kuralların uygulanması için ceza prosedüre uygulamaktadırlar.
- Kurallarında ve yaptıkları programlarda katı davranmaktadırlar.
- Acımasız, merhametsiz ve hakaret edici olabilmektedirler.
- Sıcak bir yapıya sahip değildirler, sporcularına karşı genellikle soğuk davranmaktadırlar.
- Organizasyon ve plan yapmada oldukça başarılıdır.
- İkili ilişkilerde samimi olmayı sevmemektedirler.
- Ön yargılıdır.
- Yardımcılarını daha zayıf insanlardan seçmektedirler.

2.3.1.4. Aldırış Etmez Antrenörün Özellikleri

Bu özelliğe sahip antrenörler, kararlarını ani bir şekilde verirler ve yapacakları planlar üzerinde fazla düşünmezler. Bu yüzden aldıkları kararlar kötü sonuçlar ve hayal kırıklığı yaratabilmektedir. Kararları ani olduğu için güvenilmezdirler (Bucher, 1983). Bucher (1983) aldırış etmez antrenör özelliğine sahip antrenörlerle ilgili düşüncelerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Bir plan ya da program dahilinde hareket etmeyi sevmemektedirler.
- Her şeye hakim olabildikleri imajı çizmektedirler.
- Genel olarak tembel davranışlarda bulunmaktadırlar.
- Sporcularına ve takımlarına gereğinden az baskı uygulamaktadırlar.
- Tedirgin davranışlarda bulunmaz ve kolay sinirlenmezler.

2.3.1.5. İş Kolik Antrenörün Özellikleri

Her zaman kazanmak için çalışırlar ve zamanlarının çoğunu işlerine ayırırlar. Bu tip antrenörlerin bazıları başarıya yavaş bir şekilde ve düzenli çalışarak ulaşmak

isterken bazıları da en çabuk yoldan başarılı olmak için tempolu çalışırlar (Singer, 1972). Singer (1972) bu antrenör özelliğine sahip antrenörlerle ilgili düşüncelerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Genellikle mantık kurallarına uygun davranışlar gösterirler.
- Organize olma konusunda oldukça başarılıdırlar.
- Bütün davranışları hesaplayarak uygulamaktadırlar.
- Diğer insanlarla ilişkilerinde soğukturlar.

2.3.2. Antrenörlerin Kişilik Özellikleri

Bir takım ya da bir sporcu ne kadar iyi ve yetenekli olursa olsun başarıya ulaşmak için her zaman bir antrenörün yardımına ihtiyaç duymaktadır. Antrenörlerin görevi sadece o sporun nasıl yapılacağını göstermek ve takımı çalıştırmak değildir. Antrenörler sporcuları ve çevredeki diğer insanlar için rol modeldirler (Sevim ve diğ., 2001).

Antrenörler olduklarından farklı görünmemeli; sporcularının, çalıştıkları takımların ve içinde bulundukları çevrenin seviyesine uygun davranmalıdırlar. Antrenör demokratik olmalı ve otoriter davranışlarını çok fazla ortaya koymamalıdır. Bu davranışları sergilerken kendi davranışlarını kesinlikle değiştirmemelidir (Donuk, 2006).

İyi bir antrenörde bulunması gereken özellikleri (Hindistan, 1998; İnal, 2004; Günay ve Yüce, 2008);

- Antrenör hevesli olmalı,
- Antrenör sabırlı olmalı,
- Antrenör olgun olmalı,
- Antrenör dürüst olmalı,
- Antrenör araştırmacı olmalı,
- Antrenör ilgili olmalı,
- Antrenör ısrarcı ve inatçı olmalı,
- Antrenör kendini kontrol edebilmeli,
- Antrenör iyi seviyede spor bilgisine sahip olmalı,

- Antrenör dikkatli olmalı,
- Antrenör çalışkan olmalı

şeklinde belirterek belirli kişilik özellikleri dahilinde sıralamaktadırlar.

Stratejik açıdan düşünüldüğünde iyi bir antrenör, branşında iyi ve yetkin olmanın yanı sıra iyi bir genel kültür bilgisine ve aynı zamanda karakter ve kişilik özellikleri meslek-iş uyumu bakımından uygun olmalıdır (Sevim ve diğ., 2001).

Psikolojik açıdan düşünüldüğünde ise iyi bir antrenör, duygusal güçlülük, kendini kontrol edebilme, dışa dönüklük, güçlü kişilik, gerçekçilik, amacını bilmek gibi kişilik özelliklerine sahip olmalıdır (Konter, 2007).

2.3.3. Antrenörün Görevleri

Antrenör çalıştığı takımda hedeflenen başarıya ulaşmak ve sporcuların gelişimlerine katkıda bulunmak için liderlik yapmaktadır. Bilgi, beceri ve tecrübelerini kendi yöntemleriyle takımına yansıtır. Antrenörlerin sporcularına ve kulübüne karşı sorumlulukları ve görevleri şunlardır (Başer, 1994);

- Sporcularını korumak.
- Sporcularını yönlendirmek.
- Sporcularına danışmanlık yapmak.
- Sporcularının performans gelişimlerini kontrol etmek.
- Antrenmanların programını yapmak.
- Antrenmanların uygulanmasını sağlamak.
- Müsabaka hazırlıklarını yaptırmak.
- Takımın ekip halinde çalışmasını sağlamak.
- Diğer bilim dallarından yardım alarak antrenman metotlarını geliştirmek.
- Sporcuların motivasyonlarını ve kendilerine olan değerlerini korumak.
- Sporcularının antrenmanlara aktif ve bilinçli katılmalarını sağlamak.

2.3.4. Antrenör Tipleri

Takımların başarılı olabilmelerinde seçecekleri antrenörde bulunan özellikler, çalışma şekilleri ve antrenörlük tarzı oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Antrenörün karar almada ve sporcularını disiplin altında tutmada hangi yöntemleri kullanacağını, bilgi, beceri ve tecrübelerini takımına nasıl aktaracağını, sporcularını müsabakalara nasıl hazırlayacağını antrenör tarzı belirlemektedir. Antrenörlük tarzları eğitim seviyesi, yaş, medeni durum, kategori ve hedeflere göre değişiklik gösterebilmektedir. Genellikle antrenörlük tarzlarını etkileyen nitelikler antrenörlerin iddialı/pasif, çekingen/cesaretli, iyimser/kötümser, katı/esnek olmalarıdır. Antrenörlerin çoğu genellikle liberal (hoşgörülü), otoriter (emredici) ve demokratik (paylaşımçı) antrenör tiplerinden birine eğilimlidirler (Cengiz, 2004).

2.3.4.1. Liberal (Hoşgörülü) Antrenör Tipi

Bu tip antrenörler genellikle çok az karar verirler ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Çok nadir talimat verirler ve disiplin sorunlarına çok gerekmedikçe müdahale etmezler. Neme lazımlık tipini benimseyen antrenörler genellikle antrenörlüğün ne olduğu konusunda yanlış bilgilendirilmiş, antrenörlük sorumluluğundan uzak, yönetme ve bilgi verme konularında oldukça yetersiz kişilerdir (Cengiz, 2004).

2.3.4.2. Otoriter (Emredici) Antrenör Tipi

Bütün kararları antrenör verir. Sporcunun tek görevi antrenörün verdiği emirleri yerine getirmektir. Bu özellikteki antrenörlerin görevi bilgi, birikim ve deneyimlerini sporculara aktarmak, sporcuların görevi ise antrenörlerinin söylediklerini dinlemek, anlamak ve yerine getirmektir. Yeni ve deneyimsiz antrenörlerin çoğu bu tarzı benimserler, çünkü kendileri daha önce çalıştıkları ya da gördükleri antrenörlerde bu özelliklere tanık olmuşlardır. Antrenörlerin birçoğunun bu tarzı seçmesinin sebebi yetersiz ve bilgisiz olduklarını gizlemek istemeleridir. Bu tarz etkili olarak görünse de sporculara baskı uyguladığı için önce sporcu sonra başarı hedefine uygun değildir (Cengiz, 2004).

2.3.4.3. Demokratik (Paylaşımçı) Antrenör Tipi

Bu tarzı benimseyen antrenörler genellikle kararları sporcularıyla birlikte alırlar ve onların fikirlerini önemserler. Sporcuların sorumluluk alma ve karar verme gibi özelliklerini geliştirebilmeleri için onları yönlendirmeye çalışmaktadırlar. İşbirlikçi antrenör hedefe ulaşmada sporcuların etkin rol oynayacağını bildiği için

talimatlarını verir, fakat aynı zamanda sporcularına karar verme ve sorumluluk alma olanağı sağlar (Cengiz, 2004).

2.3.5. Türkiye’de Futbol Antrenörlerinin Eğitimi

Sporcuların istenilen seviyeye ulaşmasının en önemli unsurlarının başında her düzeyde uygulama yapabilecek, alanında yetkin, bilgili, tecrübeli ve iyi eğitilmiş antrenörlere sahip olmak gelmektedir. Antrenörlerin belirli bir spor dalının özelliğine göre bir model içerisinde geliştirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir.

Futbol antrenörlerinin, futbolun gelişimi ve sporcuların performanslarını artırmak için okul ve kulüplerde araştırmalar yapmak, futbol ile ilgili yerli ve yabancı kaynakları incelemek, yenilenen futbol kurallarını ve tekniklerini takip etmek, uzun ve kısa vadeli (günlük, haftalık, aylık ve yıllık) antrenman programları hazırlamak, futbol branşıyla ilgili kurs, seminer vb. eğitimleri takip ederek katılmak, futbolcuların performanslarını üst seviyelere çıkarmak için çalışmalar yapmak gibi birçok görev ve sorumluluğu bulunmaktadır. Bir antrenörün yetiştirilmesinin ne kadar önemli olduğu bu görev ve sorumluluklardan anlaşılmaktadır (İmamoğlu ve diğ., 1996). Bilimsel olanaklardan faydalanılarak ve temel ilkelere uygun yetiştirilen antrenörler sporcularını iyi ve başarılı şekilde yetiştirirler. Ülkemizde futbol antrenörleri Üniversiteler ve Türkiye Futbol Federasyonu olmak üzere iki kurum tarafından yetiştirilmektedir (<https://sporegitim.sgm.gov.tr>).

2.3.5.1. Üniversiteler

Üniversitelerde antrenör eğitiminin ilk adımı 1974 yılında Gençlik Spor Akademilerinin açılmasıyla olmuş, 1977 yılında Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve 1982’de üniversitelerin eğitim fakültelerine bağlı Beden Eğitimi ve Spor Bölümlerinin kurulmasıyla devam etmiştir. Bu bölümlerinden dışında 1992 yılında kurulan üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Antrenörlük Eğitimi Bölümleri açılarak ülkemizde antrenör yetiştirilmesi farklı bir boyut kazanmıştır (Sevim, 2006).

2.3.5.2. Federasyon Kursları

Futbol antrenörleri Türkiye Futbol Federasyonu’nun açmış olduğu antrenör kurslarında ve TFF, TÜFAD, ASKF işbirliğinde açılan aday antrenör seminerlerinde

yetiştirilmektedir. Bu kurs ve seminerlerde başarılı olan antrenörler aldıkları belgelerle antrenörlük yapma hakkı elde etmektedirler. Her antrenörün meslekteki yılına ve çalıştırdığı takımların derecesine göre katılabileceği kurslar kategoriler halinde belirlenmiştir (Biber, 2008).

2.3.6. Antrenör ve Teknik Direktörlerin Sınıflandırılması

Türkiye Futbol Federasyonu futbol antrenörlerini ve teknik direktörleri şu şekilde sınıflandırmaktadır (www.tff.org):

- UEFA PRO Lisanslı Antrenör
- UEFA Elit A Lisanslı Antrenör
- UEFA A Lisanslı Antrenör
- UEFA B Lisanslı Antrenör
- UEFA A Kaleci Antrenörü
- TFF Teknik Direktör
- TFF A Lisanslı Antrenör
- TFF B Lisanslı Antrenör
- TFF Grassroots C Lisanslı Antrenör
- TFF D Lisanslı Antrenör
- TFF E Lisanslı Antrenör
- TFF Grassroots Gönüllü Lideri
- TFF Profesyonel Kaleci Antrenörü
- TFF Amatör Kaleci Antrenörü
- TFF B Kaleci Antrenörü
- Futsal Antrenörü
- Plaj Futbolu Antrenörü
- Çocuk Futbolu Antrenörü
- Engelli Futbolu Antrenörü

UEFA PRO Lisanslı Antrenör: "UEFA A" Lisansı ile fiilen 3 sezon boyunca çalışmış ve UEFA PRO Antrenör kursuna katılarak bu belgeyi almaya hak kazanmış kişilerdir.

UEFA Elit A Lisanslı Antrenör: En az “UEFA A” lisansına sahip olan ve UEFA ELİT A Sertifikasyon Programına katılarak başarılı olan kişilerdir.

UEFA A Lisanslı Antrenör: “UEFA B” Antrenör Lisansı ile en az 3 yıl çalışan ve UEFA A Lisans kursuna katılma şartlarını yerine getirerek katıldığı kursta başarılı olan antrenörlerdir.

UEFA B Lisanslı Antrenör: TFF Grassroots C Antrenör Lisansı ile en az 3 yıl çalışmış veya profesyonel futbol oynamış ve UEFA B Antrenörlük kursunu başarıyla bitirmiş kişilerdir. Üniversitelerin Antrenörlük Eğitimi Bölümü Futbol Uzmanlık Dalı mezunu olanlarda 3 yıl TFF Grassroots C Lisansı ile çalışma şartı aranmaz.

UEFA A Kaleci Antrenörü: En az UEFA B Antrenör Lisansına veya TFF Profesyonel Kaleci Antrenörü lisansına sahip olan ve UEFA A Kaleci Antrenörü kursuna katılarak başarılı olan antrenörlerdir.

TFF Grassroots C Lisanslı Antrenör: TFF Grassroots Gönüllü Lider Lisansına sahip veya amatör olarak futbol oynamış ve TFF Grassroots C Lisans Kursuna katılarak başarılı olmuş kişilerdir. Üniversitelerin Antrenörlük Eğitimi Bölümü Futbol Uzmanlık Dalı öğrencileri başarıyla mezun olmaları ve gerekli evrakları federasyona göndermeleri halinde bu antrenörlük kategorisinde yer alırlar.

2.3.7. Antrenör ve Teknik Direktörlerin Çalışma Alanları

UEFA PRO Lisanslı Antrenör

- Tüm liglerde ve bütün kategorilerde teknik sorumlu olarak görev yapabilir.

UEFA Elit A Lisanslı Antrenör

- Tüm kulüplerde Gençlik Geliştirme Teknik Sorumlusu olarak çalışabilirler.

UEFA A Lisanslı Antrenör

- 19 yaş altı kategorilerindeki milli takımlarda ve kulüplerin 21 yaş altı takımlarında teknik sorumlu olarak; tüm milli takımlarda ve tüm profesyonel takımlarda antrenör olarak görev yapabilirler.

UEFA B Lisanslı Antrenör

- Profesyonel takımların 15 yaş altı, amatör takımların bütün kategorilerinde veya kadın liglerinin tüm kategorilerinde teknik sorumlu olarak, TFF 2. ve 3. Lig ve daha alt liglerdeki takımlarda antrenör olarak görev yapabilirler. (12 yaş altı takımları çalıştırmak isteyen antrenörlerden özel sertifikasyon programlarına katılma şartı istenebilir.)

UEFA A Kaleci Antrenörü

- UEFA A Kaleci Antrenörü lisansına sahip antrenörler bütün liglerdeki amatör ve profesyonel kulüplerin tüm yaş kategorilerinde kaleci antrenörü olarak görev yapabilirler.

TFF Grassroots C Lisanslı Antrenör

- Amatör takımların her yaş grubunda teknik adam, kadınlar liginin en üst kategorisi hariç kadınlar liginde teknik sorumlu ve tüm kadınlar liginin tüm kategorilerinde antrenör olarak çalışabilirler (www.tff.org).

2.3.8. Antrenörlük ve Liderlik

Sporcuları ve takımları başarıya götürecek gelişimin sağlanması için liderin tecrübelerini, sahip olduğu bilgileri ortaya koyması ve bulunduğu çevredekilere örnek olması önemlidir. Lider konumunda bulunan antrenörün sporcuların gelişimine katkı sağlayabilmesi ve aldığı sorumluluğu yerine getirebilmesi için sahip olduğu liderlik tarzlarını ve kişilik özelliklerini bilmesi onları yönlendirebilmesine olanak sağlayacaktır. Başarılı antrenör, sporcuların fiziksel, psikolojik ve teknik-taktik performanslarını geliştirebilmeli ve bunu yaparken de etkili liderlik becerileri sergileyebilmelidir. Takımların ve sporcuların başarıya ulaşmaları ve yüksek performansı yakalamaları lider olarak bulunan antrenörün etkili liderlik becerileri gösterebilmesiyle ilgilidir (Konter, 2004). Ancak, günümüz antrenörlerinin çoğu yüksek seviyede yöneticilik yaparken, düşük seviyede liderlik yapmaktadırlar (Konter, 2006).

2.3.9. Antrenörlük ve Futbol

Türkiye Futbol Federasyonu'nun 2016 Mayıs ayı verilerine göre; Türkiye'de **468 Teknik Direktör, 440 UEFA PRO Lisanslı, 1669 UEFA A Lisanslı, 3225 UEFA B Lisanslı, 11 UEFA E Lisanslı, 1861 TFF A Lisanslı, 5433 TFF B Lisanslı, 9213 TFF C Lisanslı, 344 TFF D Lisanslı, 165 TFF Profesyonel Kaleci Antrenörü Lisanslı, 85 TFF Amatör Kaleci Antrenörü Lisanslı** olmak üzere toplamda **22 bin 914** futbol antrenörü bulunmaktadır (www.tff.org).

Futbol antrenörlerinin takımlarını müsabakalara fiziksel, psikolojik ve teknik-taktik açıdan hazırlamak gibi çeşitli ve zor görevleri bulunmaktadır. Antrenörler futbolda başarının temel basamağı olarak görülmektedir. Bütün antrenörlerin başlıca görevi sporcuların gelişime ve eğitime katkıda bulunmaktır (Başer, 1986). Antrenörler takımlarında ilk iş olarak oyuncularını tanımayı seçmelidirler. Bu durumun nasıl olacağı antrenörün tarzına ve kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Tanıma ilk olarak psikolojik yönden olmalı beklentilerini aktarmalı ve sporcularının neler istediğini öğrenmeye çalışmalıdır. Takımı nasıl yönlendireceğini ve eğiteceğine buna göre karar vermelidir (Doğan, 2004).

2.3.10. Futbol Antrenörlerinin Liderlik Özellikleri İle İlgili Araştırmalar

Futbol antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili yerli ve yabancı yazında birçok çalışma yapılmıştır, yapılan bu çalışmaların bazıları şu şekildedir.

- Bayrak ve Çelik (2005), yaptıkları çalışmada Eskişehir ili içerisindeki futbol antrenörlerinin liderlik özellikleri tespit etmeye çalışmışlardır.
- Körük (2003), amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tiplerinin ve kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesi adlı bir çalışma yapmıştır.
- Çeyiz (2007), Adana ilindeki futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik bir çalışma yapmıştır.
- Casey (2004), kazanan antrenör olmak için yapılması gerekenleri belirlemek için bir çalışma yapmıştır.
- Ramsay (2003), olumlu futbol antrenörü olmanın anahtarı isimli çalışma yapmıştır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarını belirlemek amacı ile liderlik literatüründen yararlanılarak genel tarama modeli kullanılmıştır.

Genel tarama modeli, çok sayıda denekten oluşan bir evrende, evren hakkında bir kanıya varmak amacı ile araştırmaya dahil edilen elemanların belirli konulardaki özellik ve tutumlarının tespit edildiği araştırmalardır (Karasar, 2010).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmaya Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireyler katılmıştır. Araştırmanın evrenini Iğdır, Ağrı, Erzurum illeri, örneklemini ise bu illerde futbol antrenörlüğü yapan bireyler oluşturmaktadır. TFF Erzurum Bölge Müdürlüğü, TÜFAD Erzurum ve TÜFAD Van şubelerinden alınan bilgilere göre Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde antrenörlük belgesini uzun yıllardır güncellememiş ve antrenörlüğü bıraktığı halde kayıtlarda bulunan çok sayıda antrenör olduğu düşünüldüğünden net bir sayıya ulaşılamamış, antrenörlük belgesi güncel olan ve son yapılan antrenörlük toplantılarına katılan antrenörler baz alındığında toplamda 227 antrenör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu rakamdan yola çıkılarak 227 antrenör araştırmamızın örneklemini sayısal olarak ifade etmektedir.

Araştırmamıza 112 antrenör gönüllü olarak katılmayı kabul etmiştir. Anketler TÜFAD toplantılarında bizzat araştırmacının kendisi tarafından uygulanmıştır. Anketlerin incelenmesi sonucu kullanılabilir anket sayısı 112 olarak belirlenmiş ve analize tabi tutulmuştur.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada antrenörlerin liderlik tarzlarının belirlenmesi için sporda liderlik ölçeğinin antrenörün kendi davranışını algılaması formu kullanılmıştır ve kullanılan sporda liderlik ölçeği (Leadership for Sport Scale - LSS) 1980 yılında Chelladurai ve Saleh tarafından geliştirilmiştir (Chelladurai ve Saleh, 1980). Anket formunda antrenörlerin liderlik özellikleri belirlemeye yönelik beş boyuttan (Antrenman ve Eğitim Boyutu, Demokratik Davranış Boyutu, Otokratik Davranış Boyutu, Sosyal Destek Boyutu, Olumlu Geri Bildirim Boyutu) oluşan 40 adet soru bulunmaktadır. Ölçek 5’li likert şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekteki seçeneklerin sayısal değerleri 5’ten 1’e doğru “ Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde belirlenmiştir.

Anket formuna araştırmacı tarafından antrenörlerin demografik özelliklerini, başarı ölçütlerini ve bulundukları ilde futbolun sorunlarını tespit etmek için sorular eklenmiştir.

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

Sporda liderlik ölçeğinin 5 boyutu aşağıdaki şekildedir (Chelladurai ve Saleh, 1980):

Antrenman ve Eğitim Boyutu: 13 sorudan oluşmaktadır. Antrenörün önemli fonksiyonlarından birini yansıtmakta, sporcuların veya takımın performans seviyesinin geliştirilmesinin ifade etmektedir.

Demokratik Davranış Boyutu: 9 sorudan oluşmaktadır. Bu boyut antrenörün karar alırken sporcuları karar sürecine dahil etme davranışını yansıtmaktadır.

Otokratik Davranış Boyutu: 5 sorudan oluşmaktadır. Otokratik davranış boyutu antrenörün sporcuyu yönetimden ve karar alma sürecinden uzaklaştırmasına ve kendi otoritesini benimsetmesine vurgu yapar.

Sosyal Destek Boyutu: 8 sorudan oluşmaktadır. Sosyal destek boyutu sporcuları memnun edebilecek kişiler arası ve kişisel ihtiyaçlara dayanmaktadır.

Olumlu Geri Bildirim Boyutu: 5 sorudan oluşmaktadır. Sporcuların performanslarının nasıl değerlendirildiğine dayanmaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerine uygulanan kişisel bilgi formu ve sporda liderlik ölçeğinden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analizinde; ölçeğin 5 boyutundan elde edilen değerler kullanılarak standart sapma, aritmetik ortalama ve mod değerleri bulunmuştur. Çalışmada kişisel bilgi formunda yer alan antrenörlerin yaş, medeni durum, eğitim durumu, antrenörlük kademesi, futbolculuk ve antrenörlük yaşantılarının değerleri ile sporda liderlik ölçeği boyutlarına verilen cevaplar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılmıştır.

ANOVA (Analysis of Variance) testi ikiden fazla grup arasındaki ortalama farklılıkların incelenmesi için uygun bir testtir. Ancak ANOVA testi sonuçları karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farkın bulunup bulunmadığını gösterirken bu farklılığa sebep olan grubun hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda herhangi bir bilgi vermemektedir. Bu durumda One Way Anova testini uygulamak gerekmektedir. One Way Anova testinde öncelikle grupların homojenliği sınanmaktadır. Bu doğrultuda grupların varyanslarının homojen olma durumuna göre; eğer grupların varyansları homojense LSD, Tukey, Scheff, eğer grupların varyansları homojen değilse Tamhane's T2, Dunnett's T3, Games-Howell yada Dunnett's C testlerinden biri seçilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Bu doğrultuda araştırma çerçevesinde hipotezlerin sınanması ve gruplar arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla veri setine One Way Anova testi uygulanmıştır. Bu test parametrik bir test olup, parametrik testlerin

uygulanabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Normallik dağılımını ölçmek için histogram, one sample K-S ve skewness kurtosis (basıklık-çarpıklık) analizleri kullanılmaktadır, normallik dağılımı ise parametrik testlerin ön koşuludur (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014).

Verilerin analizinde bahsedilen testlerin uygulanabilmesi için tek değişkenli normallik testi uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi için standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine göre test edilmiştir. Normal dağılım gösteren bir veri setinin standart sapması 1'e yakın bir değer alırken, skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri ise +3 ve -3 aralığında bulunmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). Analiz sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 değerleri arasında olduğu ve standart sapma değerlerinin ise 1'e yakın değerler aldığı tablo 1'e bakılarak tespit edilmiştir. (Tek Değişkenli Normallik Dağılımı Tablosu)

Tablo 1. Sporda Liderlik Ölçeğine İlişkin Tek Değişkenli Normallik Dağılımı

Sporda Liderlik Ölçeği	Değişken	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
	Madde 1	1,122	-0,977	0,050
	Madde 2	1,050	-0,794	0,013
	Madde 3	1,031	-1,148	0,957
	Madde 4	1,040	-0,830	0,201
	Madde 5	1,006	-1,152	1,303
	Madde 6	1,018	-1,308	1,483
	Madde 7	1,006	-1,499	1,114
	Madde 8	1,021	-1,081	0,937
	Madde 9	0,939	-0,930	0,733
	Madde 10	0,895	-1,265	1,924
	Madde 11	0,972	-1,111	1,182
	Madde 12	0,902	-1,245	1,370
	Madde 13	0,873	-1,116	1,361
	Madde 14	1,076	-1,451	1,902
	Madde 15	0,993	-1,438	1,264
	Madde 16	0,984	-1,565	1,715
	Madde 17	1,067	-0,993	0,697
	Madde 18	0,937	-0,860	0,632
	Madde 19	0,880	-0,533	-0,314
	Madde 20	0,837	-0,648	0,555
	Madde 21	0,979	-0,785	0,367
	Madde 22	1,021	-1,207	1,430
	Madde 23	1,227	-0,439	-0,905
	Madde 24	1,162	0,527	-0,643
	Madde 25	1,230	0,177	-1,090
	Madde 26	1,144	0,258	-0,980
	Madde 27	1,086	0,214	-1,229
	Madde 28	1,312	-0,257	-1,125
	Madde 29	1,219	-0,113	-1,021
	Madde 30	1,059	-0,852	0,185
	Madde 31	0,981	-1,018	0,894
	Madde 32	1,065	-0,705	0,017
	Madde 33	0,939	-1,044	1,268
	Madde 34	0,938	-1,108	1,567
	Madde 35	1,316	0,042	-1,139
	Madde 36	1,105	-0,892	0,260
	Madde 37	1,176	-0,677	-0,398
	Madde 38	1,050	-0,794	0,201
	Madde 39	0,982	-0,540	-0,426
	Madde 40	0,991	-0,801	0,228

Varyansların homojenlik tablosu (Tablo 5) varyansların homojen olup olmadığını göstermektedir. Eğer grupların varyansları homojense LSD, eğer

grupların varyansları homojen değilse Tamhane's T2 testlerinden biri seçilebilir. Homojenlik testi OneWayAnova analizinin ilk adımıdır ve Levene(L) sonucuna bakılmaktadır. Bu doğrultuda $P > \alpha: 0,05$ ise varyanslar homojendir, eğer $P < \alpha: 0,05$ ise varyanslar homojen değildir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirlik kat sayılarına, standart sapma, ortalama, mod değerlerine, demografik özelliklere ilişkin frekans dağılımlarına, normallik dağılımına ve One Way Anova sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirlik Kat Sayıları

Ölçekler	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Sporda Lider Davranışı	40	0.912
Antrenman ve Eğitim Boyutu	13	0.910
Demokratik Davranış Boyutu	9	0.891
Otokratik Davranış Boyutu	5	0.776
Sosyal Destek Boyutu	8	0.781
Olumlu Geri Bildirim Boyutu	5	0.753

Peterson (1994), araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Tablo 2’de de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayısının yüksek ve kabul edilebilir düzeyde ($\alpha=0.912 >0.70$) olduğu gözlenmiştir. Sporda Liderlik Ölçeğinde boyutlar incelendiğinde güvenilirlik düzeyi en yüksek olan boyutun Antrenman ve Eğitim Boyutu ($\alpha=0.910$) ve ardından güvenilirlik düzeyi yüksek olan boyut Demokratik Davranış Boyutudur ($\alpha=0.891$). Boyutlar arasında güvenilirlik düzeyi en düşük olan ise $\alpha=0.753$ olan Olumlu Geri Bildirim Boyutudur.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Alt Boyutların Standart Sapma, Ortalama ve Mod Değerleri

Alt Boyutlar	Standart Sapma ^a	Ortalama ^b	Mod ^c
Antrenman ve Eğitim Boyutu	0,688	3,91	4
Demokratik Davranış Boyutu	0,715	3,92	4
Otokratik Davranış Boyutu	0,850	2,75	2
Sosyal Destek Boyutu	0,699	3,48	3
Olumlu Geri Bildirim Boyutu	0,753	3,75	4

^{a,b,c} Ölçek: Kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum

Tablo 3' e bakıldığında Antrenman ve Eğitim Boyutu (3.91), Demokratik Davranış Boyutu (3.92), Sosyal Destek Boyutu (3.48) ve Olumlu Geri Bildirim Boyutu (3.75) sorularına ilişkin değerlendirmelerin yüksek ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. Otokratik Davranış Boyutu (2.75) ilişkin değerlendirmelerin ise diğer boyutlara göre daha düşük ve olumsuz olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Antrenörlerin Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	N	Frekans	Yüzde
Yaş	112		
18- 25 yaş arası		1	% 0.9
26- 35 yaş arası		39	% 34.8
36- 45 yaş arası		43	% 38.4
46 yaş ve üzeri		29	% 25.9
Medeni durum	112		
Evli		84	% 75
Bekar		28	% 25
Öğrenim durumu	111		
İlköğretim		1	% 9
Lise		26	% 23.2
Ön lisans		19	% 17
Lisans		47	% 42
Lisansüstü		18	% 16.1
Belgenin Alındığı Yer	112		
Besyo		41	% 36.6
Tff Kursları		71	% 63.4
Yurt Dışı Kursları		-	-
Belgenin Kademesi	112		
Uefa Pro Lisans		-	-
Uefa A Lisans		10	% 8.9
Uefa B Lisans		31	% 27.7
Uefa E Lisans		-	-
Tff A Lisans		4	% 3.6
Tff B Lisans		1	% 0.9
Tff C Lisans		65	% 58.9
Tff D Lisans		-	-
Kaleci Antrenörü Lisansı		1	% 0.9
Çalışma yılı	111		
1 yıldan az		1	% 0.9
1-5 yıl arası		47	% 42
6- 10 yıl arası		32	% 28.5
11- 15 yıl arası		14	% 12.5
16 yıl ve üzeri		17	% 15.2
Aktif Futbol Yaşamı	112		
Evet		107	% 95.5
Hayır		5	% 4.5
Aktif Futbol Düzeyi	110		
Amatör		75	% 67
Profesyonel		8	% 7.1
Her ikisi de		27	% 24.1
Aktif Futbol Yılı	109		
1 yıldan az		-	-

1-5 yıl arası		13	% 11.6
6-10 yıl arası		34	% 30.4
11-15 yıl arası		36	% 32.1
16 yıl ve üzeri		26	% 23.2
Futbolculukta Şampiyonluk	110		
Evet		89	% 79.5
Hayır		21	% 18.8
Futbolculuk Şampiyonluğu Sayısı	90		
1-3 kez		43	% 38.4
4-7 kez		31	% 27.7
8-10 kez		10	% 8.9
11 ve üzeri		6	% 5.4
Antrenörlükte Şampiyonluk	112		
Evet		68	% 60.7
Hayır		44	% 39.3
Antrenörlükte Şampiyonluk Sayısı	67		
1-3 kez		41	% 36.6
4-7 kez		21	% 18.8
8-10 kez		2	% 1.8
11 ve üzeri		3	% 2.7
Başarı Kriteri Olarak Şampiyonluk	112		
Evet		49	% 43.8
Hayır		63	% 56.2
**Diğer			
Takım Kaptanı Seçerken	112		
Sporcunun Yaşına		9	% 8
Sporcunun Kariyerine		7	% 6.3
Sporcunun Liderlik Özelliklerine		96	% 85.7
Takımlarda En Çok Zorlayan Durumlar	112		
Maddi Sıkıntılar		39	% 34.8
Alt yapı Eksikliği		34	% 30.4
Bilinçsiz Yöneticiler		39	% 34.8
Futbolun Gelişmesi İçin	112		
Sponsor destekleri artırılmalı		26	% 23.2
Yeni ve modern tesisler yapılmalı		42	% 37.5
Yöneticiler bilinçlendirilmeli		44	% 39.3

Analiz sonuçlarına göre antrenörlerin demografik özellikleri tablo 4' de rakamsal ve yüzde olarak ifade edilmiş olup sonuçlar aşağıdaki gibidir. Tablodan da anlaşılacağı üzere; araştırmaya katılan antrenörlerin tamamı erkeklerden oluştuğu için bu değişken çalışmaya dahil edilmemiştir. Antrenörlerin yaş aralığı dikkate alındığında % 38.4 ile 36-45 yaş aralığındaki antrenörlerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Diğer yaş grupları incelendiğinde antrenörlerin % 34.8'i 26-35 yaş aralığında, % 25.9'u 46 ve üzeri yaş aralığında ve % 0.9'u 18-25 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan antrenörlerin % 75'i evli, % 25'i bekârdır. Antrenörlerin öğrenim durumları incelendiğinde % 0.9'unun ilköğretim, % 23.2'sinin lise, %

17'sinin ön lisans, % 42'sinin lisans ve %16.1'inin lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir, 1 antrenör ise öğrenim durumunu belirtmemiştir. "Antrenörlük Belgesini Aldığınız Yer" sorusuna antrenörlerin % 36.6'sı Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, % 63.4'ü TFF Kursları cevabını vermiştir ve araştırmaya katılan antrenörlerden hiç birinin antrenörlük belgesini Yurtdışı Kurslarından almadığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan antrenörlerin UEFA A, UEFA B, TFF A, TFF C ve Kaleci Antrenörü lisansları sahip oldukları görülmektedir. Antrenörlerin büyük çoğunluğunun % 58.9'luk bir oranla TFF C lisansına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca % 27.7 UEFA B, % 8.9 UEFA A, % 3.6 TFF A lisansına ve % 0.9 (1 kişi) ile az oranda Kaleci Antrenörü lisansına sahip antrenör bulunduğu görülmektedir. Antrenörlerin meslekte çalışma yılı oranları incelendiğinde % 0.9'u 1 yıldan az, % 42'si 1-5 yıl arası, % 28.5'i 6-10 yıl arası, % 12.5 11-15 yıl arası ve % 15.2'si 16 yıl ve üzeri şeklinde olduğu görülmektedir, 1 antrenör ise meslekte çalışma yılını belirtmemiştir. Araştırmaya katılan antrenörlerin % 95.5'i antrenörlüğe başlamadan önce aktif olarak futbol oynamış ve % 4.5'i oynamamıştır. Aktif olarak futbol oynayan antrenörlerin % 67'si amatör düzeyde, % 7.1 profesyonel düzeyde ve % 24.1'i hem amatör hem de profesyonel düzeyde futbol oynamış olup 2 antrenör futbol oynadığı düzeyi belirtmemiştir ve aktif futbol oynayıp oynamadığını belirttiği (evet cevabını verdiği) halde futbol oynadığı düzeyi belirtmiştir. Aktif futbol oynadınız mı sorusuna "Evet" cevabı veren antrenörlerin % 11.6'sı 1-5 yıl arası, % 30.4'ü 6-10 yıl arası, % 32.1'i 11-15 yıl arası ve % 23.2'si 16 yıl ve üzeri futbol oynamıştır ve 1 antrenör futbol oynadığı süreyi belirtmemiştir. Antrenörlere futbolculukta şampiyonluk yaşayıp yaşamadıkları sorulduğunda "Evet" cevabı verenlerin oranının % 79.5, "Hayır" cevabı verenlerin oranının % 18.8 olduğu ve 2 antrenöründe şampiyonluk yaşayıp yaşamadığını belirtmediği görülmektedir. Futbolculuğunda şampiyonluk yaşayan antrenörlerin % 38.4'ü 1-3 kez, % 27.7'si 4-7 kez, % 8.9'u 8-10 kez ve % 5.4'ü 11 kez ve üzeri şampiyonluk yaşamıştır. 1 antrenör ise futbolculuğunuzda şampiyonluk yaşadınız mı sorusunu cevaplamadığı halde şampiyonluk sayısını belirtmiştir. Antrenörlerin % 60.7'si antrenörlük yaptıkları takımlarda şampiyonluk yaşamış, % 39.3'ü şampiyonluk yaşamamıştır. Antrenörlük yaptıkları takımlarda şampiyonluk yaşadığını belirten antrenörlerin % 36.6'sı 1-3 kez, % 18.8'i 4-7 kez, % 1.8'i 8-10 kez ve % 2.7'si 11 kez ve üzeri şampiyonluk

yaşamıştır. 1 antrenör ise şampiyonluk yaşadığını belirttiği halde kaç kez şampiyonluk yaşadığını belirtmemiştir. Araştırmaya katılan antrenörlerin % 43.8'i başarı kriteriniz sadece şampiyon olmak mıdır sorusuna “Evet” cevabı verirken % 56.2'si “Hayır” cevabı vermiştir. Başarıyı sadece şampiyonlukla ölçmeyen antrenörler **diğer kriterler konusunda genel olarak ahlaklı, dürüst, bilgili, başarılı, çalışkan, centilmen, disiplinli, kaliteli, yetenekli, sağlıklı sporcular yetiştirmek ve sporcuların kendi alanında iyi bir kariyere sahip Türk futbolunun gelişmesine katkı sağlayacak bireyler olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Antrenörlerin “Takım kaptanı seçerken en çok hangisine dikkat edersiniz?” sorusuna verdikleri cevapların oranlarına bakıldığında % 85.7'sinin “Sporcunun Liderlik Özelliklerine”, % 8'inin “Sporcunun Yaşına” ve % 6.3'ünün “Sporcunun Kariyerine” cevabını verdiği görülmektedir. Antrenörlerin % 30.4'ü “Takımlarda sizi en çok zorlayan durum hangisidir?” sorusuna “Altyapı Eksikliği” cevabını verirken diğer antrenörlerin ise “Maddi Sıkıntılar” ve “Bilinçsiz Yöneticiler” cevaplarını % 34.8 ile eşit oranda verdikleri görülmektedir. “Futbolun gelişmesi için bulunduğunuz ilde sizce en çok hangisi yapılmalıdır?” sorusuna antrenörlerin % 23.2'si “Sponsor destekleri arttırılmalıdır.”, % 37.5'i “Yeni ve modern tesisler yapılmalıdır.” ve % 39.3'ü “Yöneticiler bilinçlendirilmelidir.” cevabını vermiştir. (Örneklemdaki sayısal farklılıklar kişisel bilgi formundaki öncüllü (Evet-Hayır) sorulardan ve antrenörlerden bazılarının bu soruları yanıtsız bırakmasından kaynaklanmaktadır.)

Tablo 5. Sporda Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Varyansların Homojenlik Tablosu

	Antrenman ve Eğitim Boyutu		Demokratik Davranış Boyutu		Otokratik Davranış Boyutu		Sosyal Destek Boyutu		Olumlu Geri Bildirim Boyutu	
	Levene St. (L)	Sig. (P)	Levene St. (L)	Sig. (P)	Levene St. (L)	Sig. (P)	Levene St. (L)	Sig. (P)	Levene St. (L)	Sig. (P)
Yaş	1,004	0,370	0,153	0,858	1,179	0,312	0,440	0,645	0,073	0,930
Eğitim Durumu *	3,301*	0,023*	1,599	0,194	0,435	0,728	0,188	0,904	1,207	0,311
Belge Kademe	0,803	0,495	0,353	0,787	0,074	0,974	1,226	0,304	0,594	0,620
Çalışma Süre	1,753	0,161	1,536	0,210	1,112	0,347	0,881	0,454	0,925	0,431
Aktif Futbol Düzeyi	1,047	0,355	1,690	0,189	0,359	0,699	0,536	0,587	0,124	0,884
Futbolculuk Yıl	1,417	0,242	1,233	0,302	0,729	0,537	1,945	0,127	0,493	0,688
Futbolculuk Şamp	0,494	0,687	0,648	0,587	1,393	0,250	1,993	0,121	1,018	0,389
Antrenörlük Şamp.	0,838	0,478	0,618	0,606	1,280	0,289	2,251	0,091	0,978	0,409

Tablo 5 incelendiğinde L değerine karşılık gelen P(sig.) değerleri genel olarak $P > \alpha: 0,05$ olduğundan dolayı %5 anlamlılık düzeyinde varyansların homojen olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda analizin ikinci aşamasına geçilerek gruplar arasındaki farkları görmek amacıyla ANOVA tablosu incelenecektir. Bu aşamada F değerine ve ona karşılık gelen P(sig.) değerine bakılarak değerlendirme yapılacaktır.

Eğer $P > \alpha: 0,05$ ise gruplar arasında fark yoktur, eğer $P < \alpha: 0,05$ ise gruplar arasında fark vardır (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Tablo 6. Sporda Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Antrenman ve Eğitim Boyutu		Demokratik Davranış Boyutu		Otokratik Davranış Boyutu		Sosyal Destek Boyutu		Olumlu Geri Bildirim Boyutu	
	F	Sig. (P)	F	Sig. (P)	F	Sig. (P)	F	Sig. (P)	F	Sig. (P)
Yaş	2,097	0,128	1,844	0,163	0,922	0,401	0,440	0,645	0,054	0,947
Eğitim Durumu*	2,720*	0,048*	1,228	0,303	1,016	0,389	0,192	0,901	0,719	0,543
Antrenörlük Belgesinin Kademesi*	0,877	0,456	0,570	0,636	1,929*	0,030*	0,981	0,404	0,446	0,721
Meslekte Çalışma Süresi*	1,859*	0,029*	1,264	0,291	0,155	0,926	0,800	0,497	0,279	0,841
Aktif Futbol Düzeyi	0,071	0,931	0,206	0,814	0,165	0,848	0,844	0,433	0,123	0,885
Aktif Futbolculuk Yılı	0,794	0,500	0,442	0,723	0,520	0,669	1,408	0,245	0,253	0,859
Futbolculuk Şampiyon*	0,489	0,681	1,726*	0,032*	0,298	0,827	1,500	0,220	1,956*	0,042*
Antrenörlük Şampiyon*	0,922	0,401	0,680*	0,010*	0,526	0,666	0,917	0,438	0,672	0,573

Yukarıdaki tablo incelendiğinde %5 anlamlılık düzeyinde ankete katılan antrenörlerin Sporda Liderlik Ölçeğinin boyutlarına verilen cevapların demografik özelliklere göre (Yaş, Aktif Futbol Düzeyi, Aktif Futbolculuk Yılı hariç) farklılık gösterdiği One Way Anova testi sonucuna göre kabul edilmiştir. Farklılık olmadığı tespit edilen değişkenlere ilişkin tablolara yer verilmemiştir. Ayrıca One Way Anova testi sonuçlarına göre Sosyal Destek Boyutuna verilen cevapların demografik özelliklerin herhangi biriyle farklılık göstermediği saptanmıştır.

Bu farklılıklarla ilgili detaylı açıklamalar LSD ve Tamhane T2 değerlerine göre tablo 7, tablo 8, tablo 9, tablo 10 ve tablo 11’ de detaylı olarak incelenmiştir.

Tablo 7. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin LSD ve Tamhane T2 Sonuçları

Bağımlı	Değişken	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)
Antrenman ve Eğitim Boyutu	Tamhane	Lise	Ön lisans	0,19508
			Lisans	0,43705*
			Lisansüstü	0,11681
		Ön lisans	Lise	-0,19508
			Lisans	0,24197
			Lisansüstü	-0,07827
		Lisans	Lise	-0,43705*
			Ön lisans	-0,24197
			Lisansüstü	-0,32024
		Lisansüstü	Lise	-0,11681
			Ön lisans	0,07827
			Lisans	0,32024

Eğitim Durumu değişkenine ilişkin Sporda Liderlik Ölçeğinin Antrenman ve Eğitim Boyutuna verilen cevaplara göre Lise* mezunu antrenörler ile Lisans* mezunu antrenörlerin cevapları arasında farklılık olduğu Tamhane T2 testi sonuçlarına göre tespit edilmiştir. Bu farklılığa göre antrenörlerin eğitim durumlarının sporculara yaklaşımlarını ve liderlik tarzlarını etkilediği söylenebilir. Eğitim Durumu değişkenine göre Sporda Liderlik Ölçeğinin diğer boyutlarına ilişkin herhangi bir farklılık gözlenmemiştir.

Futbol antrenörlerinin sahip olması gereken birçok özellik bulunmaktadır. Bunlardan en önemlilerinin antrenörlerin yüksek seviyede eğitim almaları ve araştırmalar yaparak sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri olduğu bilinmektedir (Crust ve Lawrence, 2006). Antrenörlerin eğitim seviyelerinin yüksek olması güncel bilgileri takip etmeleri, değişen teknik, taktik ve kuralları takip etmeleri açısından önem taşımaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda yapılan analiz sonuçları eğitim seviyeleri farklı olan antrenörlerin sorulara vermiş oldukları cevaplardaki farklılıkları göstermektedir.

Bu yorumlamalara ve sonuçlara göre Hipotez 1 ve Hipotez 1a kabul edilmektedir.

Tablo 8. Antrenörlük Belgesinin Kademesi Değişkenine İlişkin LSD ve Tamhane T2 Sonuçları

Bağımlı	Değişken	(I) Antrenörlük Belgesinin Kademesi	(J) Antrenörlük Belgesinin Kademesi	Ortalama Farkı (I-J)
Otokratik Davranış Boyutu	LSD	UEFA A	UEFA B	-0,26516
			TFF A	0,43000
			TFF C	0,13522
		UEFA B	UEFA A	0,26516
			TFF A	0,69516
			TFF C	0,40039*
		TFF A	UEFA A	-0,43000
			UEFA B	-0,69516
			TFF C	-0,29478
		TFF C	UEFA A	-0,13522
			UEFA B	-0,40039*
			TFF A	0,29478

Antrenörlerin antrenörlük belgelerinin kademesine ilişkin Sporda Liderlik Ölçeğinin Otokratik Davranış Boyutuna verilen cevaplara göre UEFA B* Lisansına sahip olan antrenörler ile TFF C* Lisansına sahip antrenörlerin cevapları arasında farklılık olduğu LSD testi sonuçlarına göre tespit edilmiştir. Bu farklılığa göre antrenörler gelişim sağladıkça, tecrübe kazandıkça ve üst kademe antrenörlük kurslarına katılarak yeni şeyler öğrendikçe sporcularına karşı tutumlarının değişebildiği ve liderlik tarzlarında değişimler gözlemlendiği söylenebilir. Antrenörlük Belgesinin Kademesi değişkenine göre Sporda Liderlik Ölçeğinin diğer boyutlarına ilişkin herhangi bir farklılık gözlenmemiştir.

Bu yorumlamalara ve sonuçlara göre Hipotez 3 ve Hipotez 3a kabul edilmektedir.

Tablo 9. Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin LSD ve Tamhane T2 Sonuçları

Bağımlı	Değişken	(I) Meslekte Çalışma Süresi	(J) Meslekte Çalışma Süresi	Ortalama Farkı (I-J)
Antrenman ve Eğitim Boyutu	LSD	1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	-0,18698
			11-15 Yıl Arası	-0,46037*
			16 Yıl ve Üzeri	-0,24511
		6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	0,18698
			11-15 Yıl Arası	-0,27339
			16 Yıl ve Üzeri	-0,05814
		11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	0,46037*
			6-10 Yıl Arası	0,27339
			16 Yıl ve Üzeri	0,21526
		16 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	0,24511
			6-10 Yıl Arası	0,05814
			11-15 Yıl Arası	-0,21526

Antrenörlerin Meslekte Çalışma Süresi değişkenine ilişkin Sporda Liderlik Ölçeğinin Antrenman ve Eğitim Boyutuna verilen cevaplara göre 1-5 yıl* arası çalışan antrenörler ile 11-15 yıl* arası çalışan antrenörlerin cevapları arasında farklılık olduğu LSD testi sonuçlarında görülmektedir. Antrenörlerin tecrübeli olmaları veya meslekte yeni olmalarının sporculara davranışlarını etkilediği söylenebilir. Meslekte Çalışma Süresi değişkenine göre Sporda Liderlik Ölçeğinin diğer boyutlarına ilişkin herhangi bir farklılık gözlenmemiştir.

Bu yorumlamalara ve sonuçlara göre Hipotez 1 ve Hipotez 1b kabul edilmektedir.

Tablo 10. Futbolculukta Şampiyonluk Değişkenine İlişkin LSD ve Tamhane T2 Sonuçları

Bağımlı	Değişken	(I) Futbolculukta Şampiyonluk	(J) Futbolculukta Şampiyonluk	Ortalama Farkı (I-J)
Demokratik Davranış Boyutu	LSD	1-3 Kez	4-7 Kez	-0,07427
			8-10 Kez	-0,12481
			11 Kez ve Üzeri	0,59001
		4-7 Kez	1-3 Kez	0,07427
			8-10 Kez	-0,05054
			11 Kez ve Üzeri	0,66428*
		8-10 Kez	1-3 Kez	0,12481
			4-7 Kez	0,05054
			11 Kez ve Üzeri	0,71481*
		11 Kez ve Üzeri	1-3 Kez	-0,59001
			4-7 Kez	-0,66428*
			8-10 Kez	-0,71481*
Olumlu Geri Bildirim Boyutu	LSD	1-3 Kez	4-7 Kez	-0,36519*
			8-10 Kez	-0,44326
			11 Kez ve Üzeri	-0,02326
		4-7 Kez	1-3 Kez	0,36519*
			8-10 Kez	-0,07806
			11 Kez ve Üzeri	0,34194
		8-10 Kez	1-3 Kez	0,44326
			4-7 Kez	0,07806
			11 Kez ve Üzeri	0,42000
		11 Kez ve Üzeri	1-3 Kez	0,02326
			4-7 Kez	-0,34194
			8-10 Kez	-0,42000

Futbolculukta Şampiyonluk değişkenine ilişkin Sporda Liderlik Ölçeğinin Demokratik Davranış Boyutuna verilen cevaplara göre 4-7 kez* şampiyonluk

yaşayan antrenörler ile 11 kez ve üzeri * şampiyonluk yaşayan antrenörlerin ve 8-10 kez* şampiyonluk yaşayan antrenörler ile 11 kez ve üzeri * şampiyonluk yaşayan antrenörlerin cevapları arasında farklılık olduğu LSD testi sonuçlarında görülmektedir. Ayrıca Olumlu Geri Bildirim Boyutuna verilen cevaplara göre 1-3 kez* şampiyonluk yaşayan antrenörler ile 4-7 kez* şampiyonluk yaşayan antrenörlerin cevapları arasında da farklılık olduğu aynı şekilde LSD testi sonuçlarında görülmektedir. Antrenörlerin tecrübeli olmaları veya meslekte yeni olmalarının sporculara davranışlarını etkilediği söylenebilir. Futbolculukta Şampiyonluk değişkenine göre Sporda Liderlik Ölçeğinin diğer boyutlarına ilişkin herhangi bir farklılık gözlenmemiştir.

Bu yorumlamalara ve sonuçlara göre Hipotez 2, Hipotez 2a, Hipotez 4ve Hipotez 4a kabul edilmektedir.

Tablo 11. Antrenörlükte Şampiyonluk Değişkenine İlişkin LSD ve Tamhane T2 Sonuçları

Bağımlı	Değişken	(I) Antrenörlükte Şampiyonluk	(J) Antrenörlükte Şampiyonluk	Ortalama Farkı (I-J)
Demokratik Davranış Boyutu	LSD	1-3 Kez	4-7 Kez	-0,07575
			8-10 Kez	-0,68157*
			11 Kez ve Üzeri	-0,25565
		4-7 Kez	1-3 Kez	0,07575
			8-10 Kez	-0,60582*
			11 Kez ve Üzeri	-0,17989
		8-10 Kez	1-3 Kez	0,68157*
			4-7 Kez	0,60582*
			11 Kez ve Üzeri	0,42593
		11 Kez ve Üzeri	1-3 Kez	0,25565
			4-7 Kez	0,17989
			8-10 Kez	-0,42593

Antrenörlükte Şampiyonluk değişkenine ilişkin Sporda Liderlik Ölçeğinin Demokratik Davranış Boyutuna verilen cevaplara göre 1-3 kez* şampiyonluk yaşayan antrenörler ile 8-10 kez* şampiyonluk yaşayan antrenörlerin ve 4-7 kez* şampiyonluk yaşayan antrenörler ile 8-10 kez* şampiyonluk yaşayan antrenörlerin cevapları arasında farklılık olduğu LSD testi sonuçlarına göre tespit edilmiştir. Antrenörlerin şampiyonluk yaşadıkça tecrübeli kazandıkları ve bunun sonucunda sporculara karşı tutum ve davranışlarında daha demokratik oldukları söylenebilir.

Antrenörlükte Şampiyonluk değişkenine göre Sporda Liderlik Ölçeğinin diğer boyutlarına ilişkin herhangi bir farklılık gözlenmemiştir.

Bu yorumlamalara ve sonuçlara göre Hipotez 2 ve Hipotez 2b kabul edilmektedir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının farklılık göstermesi ve futbolda başarı için antrenörlerin önemli rol oynaması kulüpleri antrenör seçiminde titiz davranmaya sevk etmektedir. Kulüp yöneticileri için takımlarının başarılı olmasını sağlayacak antrenörü bulmak önemli bir konudur. Çünkü futbol kulüpleri sürekli başarılı olmayı hedeflemektedirler.

Antrenörlerin daha verimli ve yararlı çalışabilmesi için kulüp tarafından belirli kurallar oluşturulmaktadır ve takımda yer alan sporcuların bu kurallara uymaları beklenmektedir. Fakat bu kuralların bazı sporcuların özelliklerine ve ruh hallerine uymadığı durumlar görülebilmekte ve bir olumsuzluk meydana gelebilmektedir. Antrenörlerin hem kulüpten aldıkları yetkileri hem de sahip olduğu liderlik vasıflarını kullanarak bu olumsuzlukları gidermesi beklenmektedir. Dolayısıyla takımlarda otoriteyi sağlamak, olumsuz durumları ortadan kaldırmak ve başarıya ulaşmak için antrenörlerin liderlik vasıflarına gerek duyulmaktadır. Bu konular antrenörlerin liderlik tarzlarıyla yakın ilişkilidir. Futbol takımının başarısında sporcuların performansları kadar antrenörlerin liderlik tarzlarının ve sporculara davranışlarının doğrudan etkisi olduğu söylenebilir.

Futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında; Futbol antrenörlerinin liderlik özellikleri ile ilgili yerli ve yabancı yazında birçok çalışma yapılmıştır, yapılan bu çalışmaların bazılarında elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Bayrak ve Çelik (2005), yaptıkları çalışmada Eskişehir ili içerisindeki futbol antrenörlerinin liderlik özellikleri ile eğitim seviyelerini karşılaştırmış ve çalışmanın sonucunda antrenörlerin karizmatik liderlik özelliği taşıdıklarını belirlemişlerdir. Körük (2003), amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tiplerinin ve kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesi adlı çalışmasında antrenörlerin çoğunlukla demokratik ağırlıklı durumsal liderlik davranış tipi sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Çeyiz (2007), yapmış olduğu Adana ilindeki futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi çalışmasının sonucu olarak Adana ilindeki futbol antrenörlerinin orta düzeyde otokratik tarzda olduklarını belirtmiştir. Casey (2004), kazanan antrenör olmak için yapılması gerekenleri belirlemek için bir

Çalışma yapmış ve bu çalışmasında başarılı futbol antrenrlerinde bulunan en önemli ve en temel özelliklerin yaratıcı, motive edici ve bilgi olduğu sonucuna varmıştır. Ramsay (2003), olumlu futbol antrenörü olmanın anahtarı isimli çalışmasının sonucunda antrenörlerin her bir sporcunun yaşadığı sorun ve problemlerle yakından ilgilenmesi gerektiğini belirtmiş ve onlara bir doktor gibi davranması gerektiğini söylemiştir. Yapılan bu çalışmaların bazılarında elde edilen sonuçlar bizim çalışmamızın sonucuyla benzerlik gösterirken bazılarında ise farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının farklılık gösterdiği ve bu farklılıkların çalışmaların yapıldığı çevrenin koşulları, kültürel yapısı, gelişmişlik seviyesi gibi birçok sebepten meydana geldiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Antrenörlerin yaş aralığı dikkate alındığında % 34,8'lik oranla 36-45 yaş arası antrenörlerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Antrenörlerin medeni durumu incelendiğinde evli antrenörlerin % 75'lik ve bekar antrenörlerin % 25'lik bir orana sahip olduğu anlaşılmaktadır. ğrenim durumları değerlendirildiğinde anketi cevaplayan antrenörlerin % 42'lik oranla lisans düzeyinde eğitim aldıkları saptanmıştır. Antrenörlerin antrenörlük belgesini aldıkları yer incelendiğinde % 63,4'lk oranla belgesini TFF Kurslarından alanların daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan antrenörlerin antrenörlük belgelerinin kademesine bakıldığında % 58,9'luk oranla çoğunluğun TFF C lisansına sahip görülmektedir. Antrenörlerin meslekte çalışma yılları dikkate alındığında % 42'lik oranla 1-5 yıl arası çalışanlar diğer yıl aralıklarına göre daha fazladır. Araştırmaya katılan antrenörlerin aktif futbol oynama durumlarında bakıldığında antrenörlerin % 95,5'inin antrenrlğe başlamadan önce aktif olarak futbol oynadığı görülmektedir. Antrenörlerin çoğunluğunun % 67'lik oranla amatör olarak futbol oynadığı saptanmıştır. Antrenörlerin aktif futbol oynama yıllarına bakıldığında % 32,1'lik oranla 11-15 yıl arası futbol oynayanlar çoğunluğu oluşurmaktadır. Araştırmaya katılan antrenörlerin % 79,5'i futbol oynadıkları takımlarda şampiyonluk yaşadığını belirtmiştir ve % 38,4'lk oranla 1-3 kez şampiyonluk yaşayanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan antrenörlerin % 60,7'sinin antrenörlük yaptıkları takımlarda şampiyonluk yaşadıkları ve % 36,6'lık oranla 1-3 kez

şampiyonluk yaşayanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Başarı kriteri sadece şampiyonluk olmayan antrenörlerin oranı % 56,2'lik oranla başarı kriteri sadece şampiyonluk olanlara göre daha fazladır. Takım kaptanı seçerken sporcunun özellikleri dikkate alındığında liderlik özelliklerinin olması gerektiğini belirten antrenörlerin % 85,7'lik oranla daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan antrenörler takımlarda en çok zorlandıkları durumları % 34,8'lik oranla maddi sıkıntılar ve bilinçsiz yöneticiler olarak eşit şekilde belirtmişlerdir. Antrenörlerin % 39,3'lük oranla bulundukları ilde futbolun gelişmesi için yöneticilerin bilinçlendirilmesini daha fazla istedikleri görülmektedir.

Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarını antrenörlerin kendi görüşlerine başvurarak belirlemeye çalıştığımız araştırmamızda Iğdır, Ağrı, Erzurum illerindeki ve bu doğrultuda Doğu Anadolu Bölgesindeki futbol antrenörleri için bir antrenörlük modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Antrenörlerin liderlik tarzlarını belirlemek için Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen Sporda Liderlik Ölçeği (Leadership for Sport Scale - LSS) kullanılmıştır. Ölçek Antrenman ve Eğitim Boyutu, Demokratik Davranış Boyutu, Otokratik Davranış Boyutu, Sosyal Destek Boyutu ve Olumlu Geri Bildirim Boyutu olmak üzere 5 boyut ve 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarıyla ilgili şunlar söylenebilir:

Antrenman ve Eğitim Boyutu: Antrenörün önemli fonksiyonlarından birini yansıtmakta, sporcuların veya takımın performans seviyesinin geliştirilmesinin ifade etmektedir. Bu doğrultuda antrenörden gerekli yeteneklerin nasıl kazandırılacağı konusunda talimatlar vermesi ve belirli tekniklerin öğretilmesi beklenir. Bunlara ek olarak antrenör takımı ve takım üyelerinin aktivitelerini koordine etmektedir. Antrenman ve eğitim boyutu bu özellikleriyle “Vizyoner Liderlik” ile ilişkilendirilebilmektedir.

Demokratik Davranış Boyutu: Bu boyut antrenörün karar alırken sporcuları karar sürecine dahil etme davranışını yansıtmaktadır. Bu kararlar grup amaçlarının oluşturulması veya bu amaçların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin yollar ile ilişkilendirilebilir. Demokratik davranış boyutu bu özellikleriyle “Demokratik Liderlik” ile bağdaştırılabilmektedir.

Otokratik Davranış Boyutu: Otokratik davranış boyutu antrenörün sporcuyu yönetimden ve karar alma sürecinden uzaklaştırmasına ve kendi otoritesini benimsetmesine vurgu yapar. Bu gibi durumlarda antrenör katı bir şekilde sporcuların kararlara uymasını beklemektedir. Otokratik davranış boyutu bu özellikleriyle “Otokratik Liderlik” ile bağdaştırılabilmektedir.

Sosyal Destek Boyutu: Antrenman ve eğitim boyutu antrenörün benimsediği görev odaklılığa, demokratik ve otokratik davranış boyutları karar alma yaklaşımlarına vurgu yaparken sosyal destek boyutu sporcuları memnun edebilecek kişiler arası ve kişisel ihtiyaçlara dayanmaktadır. Antrenörün davranışları doğrudan bu ihtiyaçları karşılayabilmekte veya antrenör sporcuların kişiler arası ilişkilerde karşılıklı memnuniyet sağlayacağı bir ortam yaratabilmektedir. Sosyal destek boyutu bu özellikleriyle “Dönüştürücü Liderlik” ile ilişkilendirilebilmektedir.

Olumlu Geri Bildirim Boyutu: Bir sporcunun veya bir takımın yüksek performans sergilediği müsabakalarda da kaybetme ihtimali bulunmaktadır. Fakat sporcuların performanslarını devam ettirebilmeleri için antrenörün şikayet veya takdirlerini iletmesi son derece önemlidir. Olumlu geri bildirim motivasyon seviyesinin artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Olumlu geri bildirim boyutu bu özellikleriyle “Otantik Liderlik” ile ilişkilendirilebilmektedir.

Bu çalışmada futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzları tespit edilmiş ve antrenörlerin bazı demografik özellikleriyle maddelere verilen cevaplar arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Bunun için sporda liderlik ölçeği kullanılmış ve bu ölçek Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylere uygulanmıştır.

Tablo 3’de araştırmaya katılan antrenörlerin sporda liderlik ölçeği sorularına verdikleri yanıtların ortalamalarına göre en yüksek ortalamaları 3.92 ile demokratik davranış boyutu ve 3.91 ortalama ile antrenman ve eğitim boyutunun oluşturduğu görülmektedir ve dolayısıyla bu boyutlara daha olumlu cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır (3.92). Bu durumda demokratik davranış boyutu soruların bakıldığında antrenörlerin takımla ilgili kararlar alırken sporcularının görüşlerine önem verdikleri ve sporcularıyla iş birliği içinde olmaya çalıştıkları söylenebilir.

Ayrıca antrenörlerin otokratik davranış boyutuna verdikleri cevapların (2.75) diğer boyutlara oranla olumsuz olduğu gözlenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde görev yapan futbol antrenörleri sporcuların sorumluluk almalarına izin veren, kapasitelerini ortaya çıkarmaya çalışan, sporcularına güvenen ve onlara sosyal açıdan destek sağlayan demokratik liderlik tarzı ile bağdaşan demokratik davranış boyutu sorunlarına (ort. 3.92) ve vizyoner liderlik tarzı ile ilişkilendirilen antrenman ve eğitim boyutu sorunlarına (ort. 3.91) daha fazla olumlu cevap verdikleri tespit edilmiştir. Bu bilgilerden yola çıkarak antrenörlerin demokratik ve vizyoner liderlik tarzlarına sahip oldukları söylenebilir. Antrenörlerin eğitim durumları, meslekte çalışma süreleri ve futbolculuk ile antrenörlük yaşamlarında şampiyonluk yaşamış olmaları demokratik davranış sergilemelerinde önemli rol oynamaktadır. Antrenörlerin başarılı olmaları ile eğitilmiş ve tecrübeli olmalarının doğru orantılı olduğu görülmektedir. Ayrıca futbol antrenörlerinin meslekte çalışma süreleri ve futbolculuk ile antrenörlük yaşamlarında şampiyonluk yaşamış olmaları tecrübelerini artırmaktadır ve bu tecrübeleri sporcularına aktarmalarına, onları anlamalarına olanak sağlamaktadır. Antrenörlerin sporcularını anlamaları ve onlarla iyi ilişkiler kurmaları takımların daha iyi yönetilmesi ve başarılı olması açısından olumlu olabilir.

Bu araştırmada futbol antrenörlerinin liderlik tarzları belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonraki dönemlerde futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik farklı bölgelerde veya kategorilerde yapılacak çalışmalarda uygulanması literatür açısından yararlı olabilecektir.

Araştırma sonuçları kapsamında öneriler aşağıda sırası ile sunulmuştur:

- Futbol antrenörlerinin eğitim aldığı yerler olan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları ve TFF kurslarında liderlik konusundaki dersler artırılmalı yada mevcut derslerin içeriği zenginleştirilmelidir.
- Antrenörlerin gelişimleri için gelişim seminerleri daha sık yapılmalıdır.
- Günümüzde birkaç haftalık kurs ile alınabilen futbol antrenörlüğü belgesi daha uzun süreli eğitim sonucunda verilmelidir.

- Antrenörlük kademesinin derecesini artırmak isteyen bireylere daha uzun eğitimler verilmelidir.
- Antrenörlere branş eğitiminin dışında psikoloji ve rehberlik dersleri de verilmelidir.
- Antrenörlerin liderlik tarzları ile ilgili yapılan çalışmalarda antrenörlerin kişilik özellikleri de dikkate alınmalıdır.
- Futbol antrenörlüğü yapan bireyler ile diğer takım sporlarında antrenörlük yapan bireylerin liderlik tarzlarını karşılaştırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Antrenörlerin vizyon ve misyon sahibi bireyler olmaları sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

Acet, M. (2001). Futbol Seyircisini Fanatik ve Saldırgan Olmaya Yönelten Sosyal Faktörler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

Akal Z. (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. MPM Yayınları, Ankara, 473.

Akgün, N. (1992). Egzersiz Fizyolojisi. İzmir Ege Üniversitesi Basımevi, 4. Baskı.

Akşar T., Merih K. (2006). Futbol Ekonomisi. Literatür Yayınları, 1.Basım, İstanbul.

Alptekin M. (1968). Kültür ve Liderlik. K.T.Ü Ofset Grubu, Trabzon, 42.

Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of personality and social psychology*, 92(2), 307.

Anonymous (1984). Cumhuriyet Futbol. Cumhuriyet Gazetesi, İstanbul.

Aracı, H. (2005). Genç Sporcu Eğitimi ve Kültürü Futbol, Can İlayda Ofset, Ankara.

Arslan, F. N. (1995). Profesyonel Futbolcuların Beslenme Bilgi ve Alışkanlıkları. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi, Ankara.

Arslanoğlu, K. (2005). Futbolun Psikiyatrisi. İstanbul İthaki Yayınları.

Athioğlu, Y., & Şahin, A. (2002). Liderlik anlayışımız. *Milli Eğitim Dergisi*, 155, 16-22.

Balçık B.(2004). İşletme Yönetimi, Atlas Yayınevi, Ankara.

Bass B. M. (1981). Stogdill's Handbook of Leadership, New York: The Free Press.

Başer E. (1994). Futbolda Psikoloji ve Başarı. Yayınevi Yayıncılık, İstanbul.

Başer E. (1998). Futbolda Psikoloji ve Başarı, Sporsal Kuram Dizisi 4, Ankara.

Başer, E. (1986). *Uygulamalı spor psikolojisi: performans sporunda psikolojinin rolü*. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü.

Bayer, E. (2003). *Kurumsallaşma yönelimli entellektüel sermayenin etkinleştirilmesinde liderin stratejik rolü* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).

Bayrak C, Çelik V.O.: A Research About Transformational Leadership Features of Amateur Football Trainers and Their Graduate Level", 46. ICHPER Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 2005, s.179.

Beniis W. (2003). Bir Lider Olabilmek, (Çev. Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Biçer T. (2002). Kazanmak Beyinde Başlar, Beyaz Yayınlar, İstanbul.

Bucher, Charles A. ve C. R. Koenig. (1983). *Methods and Materials for Secondary School Physical Education*. London: The C.V.Mosby Company.

Campbell, E., & Jones, G. (1994). Psychological well-being in wheelchair sport participants and nonparticipants. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 11, 404-404.

Casey, G. (2004). What It Takes To Become A Winning Coach. *COACH AND ATHLETIC DIRECTOR*, 74(1), 36-38.

Cengiz, R. (2004). Futbol Antrenörlerinin Saldırganlık Türleri ve Şiddet Olaylarına Bakış Açıları. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 51-54.

Cengiz, R. (2012). Taekwondo Sporcularının Algıladığı Liderlik Özellikleri ile Öz Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişki Özet. *e-Journal of New World Sciences Academy*.

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of sport psychology*, 2(1), 34-35

Cook D L. (1986). Leadership Using Creative Tension. *Joperd*, 76.

Çalışkan G. (2001). Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Çelik V. (1999). Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Ankara.

Çeyiz, S. (2007). Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının, Yüksek Lisans Tezi. *Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana*.

Doğan, O. (2004). *Spor psikolojisi: ders kitabı*. Cumhuriyet Üniversitesi.

Donuk, B. (2006). Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Elkins, A. (1980). *Management: Structures, functions, and practices*. Addison Wesley Publishing Company.

Erdoğan İ. (1994). İşletmelerde Davranış. Beta Yayınları, İstanbul, 329-358.

Eren E. (1991). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım.

Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erol E., Sevim Y. (2000). Antrenör Eğitimi ve İlkeleri, G.S.G.M. Yayınları, Ankara.

Fişek, K. (1998). Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünyada ve Türkiye de Spor Yönetimi, Bağırhan Yayınları, 2. Bası, Ankara.

Gencer, C., & Gürpınar, D. (2007). Analytic network process in supplier selection: A case study in an electronic firm. Applied mathematical modelling, 31(11), 2475-2486.

Gencer, R. T., & Aycan, A. (2008). Seyircilerin Profesyonel Futbol Müsabakalarına Katılım Kararını Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir İnceleme. Ege Academic Review, 8(2), 771-783.

GSGM, (Gençlik Spor Genel Müdürlüğü), Antrenör Eğitim Yönetmeliği, 1. Bölüm Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar: Madde 4, Ankara.

Günay, M., & Yüce, A. İ. (2008). Futbol antrenmanının bilimsel temelleri. Gazi Kitabevi.

Güney S. (2001). "Yönetim ve Organizasyon", Nobel Yayınları, Ankara.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Güzel, İ. (2008). Amatör Sporcuların Antrenörlerinden Beklentileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1978). Instructor's Manual for Management: Contingency Approaches. Addison-Wesley.

Hicks H. G., Gullett C. R. (1981). Organizasyonlar; Teori ve Davranış, (Çeviri: Besim Baykal), İstanbul.

Hindistan Y.S. (1998). "Çocuklar ve Gençler İçin Futbol Antrenörlüğü; Amerikan Spor Eğitim Programı", Beyaz Yayınları No:34, İstanbul.

Hoffmann, U. (2009). Schnellkurs Statistik, Köln.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.

<http://www.futbolsahalari.com/futbol-oyun-kurallari.html>

<https://sporegitim.sgm.gov.tr/content.aspx?contentID=16>

https://tr.wikipedia.org/wiki/Futbol_kurallari

İşılar (Ertekin) N. (1988). 12-18 Yaş Grubu Öğrenci Voleybolcuların Başarılarını Etkileyen Bazı Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İmamoğlu A.F., Koçak M., Sunay H. (1996). Türkiye Ve Bazı Avrupa Ülkelerinde (Almanya, İngiltere Ve İskoçya) Futbol Antrenör Yetiştirme Programlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:1 Sayı:4 s.75-84, Ankara.

İnal, A. İ. (2004). Futbolda Eğitim Öğretim. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

İnal, A. N. (1998). Futbolda Eğitim ve Öğretim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İnal, A. N. (2004). Futbolda eğitim öğretim. Nobel.

İslamoğlu, A. H. (2009). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri:(SPSS uygulamalı). Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Jones, V. F., & Jones, L. S. (1986). Comprehensive classroom management: Creating positive learning environments. Publication Sales, Allyn and Bacon.

Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2015). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.

Karagözlü, C. (2000). Sporda Sosyal Bilimler, Can İkizler (Editör), Alfa Yayınevi, İstanbul.

Karaküçük S. (1997). Rekreasyon, Boş Zamanları Değerlendirme. 2. Baskı, Ankara, 252-255-264.

Karasar, N. (2010). Bilimsel araştırma yöntemi,(21. Basım). *Nobel Yayın Dağıtım: Ankara*.

Karip E. (1998). Dönüşümcü Liderlik Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi

Keith, D., & Newstrom, J. W. (1981). Human behavior at work: Organizational behavior.

Kelly J. (1980). Organizational Behavior, 3rd Ed, Irwin.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 14. Baskı, İstanbul.

Konter E. (1996). Bir Lider Olarak Antrenör. 1. Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul.

Konter E. (2004). Antrenörlük ve Takım Psikolojisi. Palme Yayıncılık, Ankara.

Konter E. (2007), Antrenörlerin Ve Sporcuların Cinsiyetlerine Göre Liderlik

Konter, E. (1996). Spor Psikolojisi ve Futbol. Saray Tıp Kitabevleri, İzmir.

Krech D, Crutchfield D, Ballanchey A L. (1998). Cemiyet İçinde Fert. 2. Baskı, MEB Yayınları, İstanbul.

Köksal, F. (2008). Antrenörlerin Liderlik Tarzları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi. *Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya*.

Körük, E. (2013). Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 3.

Mollaoğlu, H. (1992). Amatör Futbolcuların Beslenme Alışkanlıkları. Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*

Muniroglu, S. (2005). The effects of the speed function on some technical elements in soccer. *United States Sports Academy Journal*, 8(3).

Mütercimler E. (2006). Geleceği Yönetmek, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Orta L. (2008). Futbol Oyun Kurallarının Evrimi (1863-2008). *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kuram ve Araştırma Dergisi*

Owens, J. (1979). The uses of leadership theory. *IEEE Engineering Management Review*, 2(7), 102-108.

Özalp İ, Eren G, Öcal H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik. *A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, 161-205.

Özerkan K. N. (2004). Spor Psikolojisine Giriş Temel Kavramlar, Nobel Yayınevi, Ankara.

Özsarı, A. (2010). Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti (Konya İl Örneği), Yüksek Lisans Tezi. *Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.*

Paksoy M., Ordun G. (2000). Leadership in Sport Management, Turkish-Austrian Management Seminar, İstanbul.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., & Bommer, W. H. (1995). Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management*, 21(3), 422-470.

Ramsay, G. R. A. H. A. M. (2003). Learning from Mistakes. *COACH AND ATHLETIC DIRECTOR*, 73(3), 60-61.

Scott, W., Mitchell, T., & Birnbaum, P. (1981). Organization theory: A structural and behavioral analysis . Homewood, IL: Irwin.

Sevim, Y. (2006). Antrenör Eğitim İlkeleri, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Sevim, Y., Tuncel, F., Erol, E., & Sunay, H. (2001). Antrenör Eğitimi ve İlkeleri. *Ankara: Gazi Kitabevi*.

Singer, N. R. (1972). Coaching Athletichs and Psychlogy, (Çev: N. Öztan), Florida.

Stemmler, T., & Aça, N. (2000). Futbolun kısa tarihi. Dost Kitabevi.

Şahin H. (1999). Liderlik Yöneticili Ayrımı-Kuramlar ve Kriterler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 45.

Şişman, M. (2002). Örgütler ve kültürler. *Ankara: Pegem A Yayıncılık*.

Tekerlen E, Baysal A. C, Sencan H, Kılınç T. (1989). Sosyal Psikoloji. Filiz Kitapevi, İstanbul, 107.

Terry, P. (1991). The psychology of the coach-athlete relationship. Bull S (ed.) Sport psychology, a self-help guide. Marlborough, Crowood.

Thomas P, Weterman R H. (1987). Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış. Altın Kitaplar, İstanbul.

Tiryaki Ş, Toros (Kazak) Z (2001). Spor için liderlik ölçeği, koçun kendi lider davranışını algılaması formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması, II Uluslararası Spor Psikolojisi Sempozyumu, 11-12 Ekim, İzmir.

Toros, T. (2010). Turnuva Öncesi ve Turnuva Sonrası Basketbolcuların Algıladıkları Antrenörlük Davranışı, Görev-Ego Yönelimli Hedefleri, Takım Sarginlığı, Uсталık-Performans İklimi ve Kolektif Yeterlik Arasındaki İlişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1118-1142.

Tozoğlu, E. (2003). Farklı Spor Dallarında Görev Alan Antrenörlerin Liderlik Özellikleri ve Bu Özelliklerinin Bazı Değişkenlerle İlişkileri, Yüksek Lisans Tezi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum*.

Urartu, Ü. (1994). Yüzme: teknik, taktik, kondisyon. İnkılap Kitabevi.

Yardımcı, O. (1996). Futbol Kültürü ve Eğitimi.

EKLER

EK-1 Sporda Liderlik Ölçeği

Sayın Katılımcı,

Size uygulanan bu anket, futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesine yöneliktir. Anket sorularına mümkün olduğunca **gerçekçi** ve **doğru** cevaplar verilmesi araştırmanın amacına ulaşmasında çok büyük önem taşımaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup; kesinlikle **gizli** tutulacak ve **isim** kullanılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür eder, iyi bir sezon geçirmenizi dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Metin BAYRAM
Ağrı İbrahim Çeçen Üniv.

Erkan GÜVEN
Ağrı İbrahim Çeçen Üniv.

	Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	ANTRENMAN VE EĞİTİM BOYUTU					
1	Her bir sporcunun kendi kapasitesine göre çalıştığından eminim.					
2	Her bir sporcuya spor ile ilgili teknik ve taktikleri açıklarım.					
3	Sporcuların yanlışlarını düzeltmeye özen gösteririm.					
4	Takımdaki görevlerin tüm sporcular tarafından anlaşıldığından emin olurum.					
5	Spor becerileri hakkında her bir sporcuya bireysel olarak talimatlar veririm.					
6	Ne yapılması gerektiği ile ilgili planlar yaparım.					
7	Sporculara ne yapılıp ne yapılmaması gerektiğini açıklarım.					
8	Tüm sporcuların görevlerini her bir ayrıntısına kadar yerine getirmesini beklerim.					
9	Tüm sporcuların güçlü ve zayıf yönlerini açıkça belirtirim.					
10	Her bir sporcuya hangi durumlarda ne yapması gerektiği ile ilgili özel talimatlar veririm.					
11	İstikrarlı bir çaba içerisinde olduklarından çok zaman emin olurum.					
12	Her bir sporcunun genel görünümüne nasıl katkı sağladığını açıklarım.					

13	Her bir sporcudan ne beklediğimi detaylı bir şekilde belirtirim.					
	DEMOKRATİK DAVRANIŞ BOYUTU					
14	Bazı müsabakalarda stratejiler ile ilgili sporcuların görüşlerine başvururum.					
15	Önemli bir konu hakkında takımın onayını alırım.					
16	Karar alırken sporcuların görüşlerini belirtmesine izin veririm.					
17	Uygulamaların yürütülmesi ile ilgili seçeneklerin değerlendirilmesinde sporcuları öneri sunmaya teşvik ederim.					
18	Takımın kendi hedeflerini koymasına izin veririm.					
19	Yanlış olsa bile sporcuların kendi yollarını denemelerine izin veririm.					
20	Önemli antrenörlük konularında sporcuların fikirlerine başvururum.					
21	Sporcuların kendi sınırlarında çalışmalarına izin veririm.					
22	Bir müsabakada sporcuların taktik ile ilgili karar almalarına izin veririm.					
	OTOKRATİK DAVRANIŞ BOYUTU					
23	Sporcular nispeten bağımsız çalışabilir.					
24	Hareketlerini açıklamama gerek yoktur.					
25	Bir konu hakkında fikir birliğini reddederim.					
26	Sporcuları genellikle kendi hallerine bırakırım.					
27	Konuşurken sorgulanamaz bir tavır sergilerim.					
	SOSYAL DESTEK BOYUTU					
28	Sporculara kişisel problemlerinde yardımcı olurum.					
29	Sporcuların kendi aralarındaki sorunları çözmelerine yardımcı olurum.					
30	Her bir sporcunun refahını gözetirim.					
31	Sporcuları yüreklendiririm.					
32	Sporculara yakınlık gösteririm.					
33	Sporcuları bana güvenmeleri için teşvik ederim.					
34	Sporcularla yakın ve resmi olmayan ilişkiler kurarım.					
35	Sporcularımı evime davet ederim.					
	OLUMLU GERİ BİLDİRİM BOYUTU					
36	Bir sporcuyu diğer sporcuların önünde tebrik ederim.					
37	Bir sporcu özellikle iyi bir şey başarmışsa bunu açıkça					

	söylerim.					
38	Sporcuları iyi bir performans sergilediklerinde ödüllendiririm.					
39	Bir sporcu iyi oynamışsa takdir ettiğimi açıkça ifade ederim.					
40	Hak eden sporcuya hakkını veririm.					

EK-2 Kişisel Bilgi Formu

- Yaşınız
() 18- 25 () 26- 35 () 36- 45 () 46 ve üzeri
- Medeni Durumunuz
() Evli () Bekar
- Eğitim Durumunuz
() İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
- Antrenörlük Belgesini Aldığınız Yer
() Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
() TFF Kursları
() Yurt Dışı Kursları
- Antrenörlük Belgenizin Kademesi
- Meslekte Çalışma Süreniz
() 1 yıldan az () 1- 5 yıl arası () 6- 10 yıl arası () 11- 15 yıl arası () 16 yıl ve üzeri
- Antrenörlüğe başlamadan önce aktif olarak futbol oynadınız mı? (Cevabınız Evet ise 8. soruyu cevaplayınız.)
() Evet () Hayır
- Hangi düzeyde aktif futbol oynadınız?
() Amatör () Profesyonel
- Kaç yıl aktif olarak futbol oynadınız?
() 1 yıldan az () 1- 5 yıl arası () 6- 10 yıl arası () 11- 15 yıl arası () 16 yıl ve üzeri
- Futbolculuk dönemlerinizde şampiyonluk yaşadınız mı? (Cevabınız evet ise 11. Soruyu cevaplayınız)
() Evet () Hayır
- Kaç kez şampiyonluk yaşadınız?
() 1-3 Kez () 4-7 Kez () 8-10 Kez () 11 Kez ve Üzeri
- Antrenörlüğünü yaptığınız takımlarda şampiyonluk yaşadınız mı? (Cevabınız evet ise 12. Soruyu cevaplayınız)

☐ Evet ☐ Hayır

13. Kaç kez şampiyonluk yaşadınız?

☐ 1-3 Kez ☐ 4-7 Kez ☐ 8-10 Kez ☐ 11 Kez ve Üzeri

14. Başarı kriteriniz sadece şampiyon olmak mıdır? **(Cevabınız Hayır ise 14. Soruyu cevaplayınız)**

☐ Evet ☐ Hayır

15. Diğer başarı kriterleriniz nelerdir? (Lütfen belirtiniz)

16. Takım kaptanı seçerken nelere dikkat edersiniz? (Kendinize en uygun olanı işaretleyiniz.)

☐ Sporcunun Yaşına

☐ Sporcunun Kariyerine

☐ Sporcunun Liderlik Özelliklerine

17. Takımlarda sizi en çok zorlayan durumlar nelerdir? (Kendinize en uygun olanı işaretleyiniz.)

☐ Maddi Sıkıntılar

☐ Alt Yapı Eksikliği

☐ Bilinçsiz Yöneticiler

18. Sizce bulunduğunuz ilde futbolun gelişmesi için neler yapılmalıdır? (Kendinize en uygun olanı işaretleyiniz.)

☐ Sponsor destekleri artırılmalıdır.

☐ Yeni ve modern tesisler yapılmalıdır.

☐ Yöneticiler bilinçlendirilmelidir.

EK-3 Sporda Liderlik Ölçeğinin Madde Korelasyon Analizi Sonuçları

	Antrenman ve Eğitim Boyutu	Demokratik Davranış Boyutu	Otokratik Davranış Boyutu	Sosyal Destek Boyutu	Olumlu GeriBildirim Boyutu
Antrenman ve Eğitim Boyutu					
Madde 1	0.993	0.836	-0.075	0.073	0.345
Madde 2	0.995	0.826	-0.081	0.063	0.340
Madde 3	0.997	0.825	-0.095	0.068	0.340
Madde 4	0.995	0.820	-0.075	0.080	0.325
Madde 5	0.997	0.829	-0.081	0.098	0.352
Madde 6	0.997	0.825	-0.073	0.101	0.359
Madde 7	0.997	0.830	-0.060	0.127	0.374
Madde 8	0.997	0.823	-0.071	0.108	0.356
Madde 9	0.997	0.826	-0.081	0.114	0.363
Madde 10	0.997	0.823	-0.078	0.101	0.346
Madde 11	0.996	0.813	-0.065	0.098	0.346
Madde 12	0.997	0.818	-0.062	0.109	0.343
Madde 13	0.998	0.813	-0.061	0.114	0.348
Demokratik Davranış Boyutu					
Madde 1	0.818	0.993	-0.020	0.145	0.457
Madde 2	0.806	0.993	-0.012	0.156	0.461
Madde 3	0.815	0.994	-0.021	0.138	0.442
Madde 4	0.814	0.990	-0.028	0.130	0.443
Madde 5	0.828	0.994	-0.037	0.130	0.445
Madde 6	0.830	0.994	-0.024	0.144	0.446
Madde 7	0.835	0.995	-0.029	0.131	0.436
Madde 8	0.821	0.993	-0.025	0.130	0.432
Madde 9	0.824	0.993	-0.025	0.120	0.431
Otokratik Davranış Boyutu					
Madde 1	-0.054	-0.010	0.971	0.564	0.248
Madde 2	-0.056	-0.011	0.977	0.603	0.275
Madde 3	-0.062	-0.014	0.971	0.532	0.230
Madde 4	-0.080	-0.037	0.976	0.590	0.276
Madde 5	-0.106	-0.047	0.973	0.611	0.259
Sosyal Destek Boyutu					
Madde 1	0.158	0.179	0.551	0.980	0.439
Madde 2	0.157	0.182	0.536	0.984	0.477
Madde 3	0.093	0.139	0.593	0.988	0.478
Madde 4	0.047	0.104	0.632	0.987	0.419
Madde 5	0.065	0.095	0.605	0.987	0.444
Madde 6	0.064	0.119	0.620	0.990	0.425
Madde 7	0.032	0.085	0.634	0.998	0.425
Madde 8	0.154	0.183	0.521	0.976	0.458
Olumlu Geri Bildirim Boyutu					
Madde 1	0.267	0.388	0.321	0.445	0.965
Madde 2	0.394	0.492	0.138	0.371	0.954
Madde 3	0.372	0.470	0.221	0.434	0.974
Madde 4	0.336	0.419	0.319	0.475	0.981
Madde 5	0.329	0.397	0.294	0.476	0.983

EK-4 Sporda Liderlik Ölçeği Boyutlarının Yakınsak Geçerlilik Sonuçları

	Antrenman ve Eğitim Boyutu	Demokratik Davranış Boyutu	Otokratik Davranış Boyutu	Sosyal Destek Boyutu	Olumlu Geri Bildirim Boyutu
Antrenman ve Eğitim Boyutu	1				
Demokratik Davranış Boyutu	0.827**	1			
Otokratik Davranış Boyutu	-0.074	-0.025	1		
Sosyal Destek Boyutu	0.097	0.137	0.596**	1	
Olumlu Geri Bildirim Boyutu	0.350**	0.447**	0.265**	0.452**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Erkan GÜVEN
Doğum Yeri: IĞDIR
Doğum Tarihi: 16.09.1989
Uyruğu: T.C.
E-mail: erkangvn_76@hotmail.com
Çalıştığı Kurum: Iğdır Üniversitesi

EĞİTİM

Lise: Iğdır Lisesi (2003-2006)
Lisans: Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Antrenörlük Eğitimi Bölümü (2009-2013)
Yüksek Lisans: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı (2014-2016)