T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

AMATÖR FUTBOLCULARIN ANTRENÖRLERDE BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARININ TESPİTİ (KONYA İL ÖRNEĞİ)

Arif ÖZSARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman
Yrd. Doç. Dr Turgut KAPLAN

KONYA - 2010

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

AMATÖR FUTBOLCULARIN ANTRENÖRLERDE BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARININ TESPİTİ (KONYA İL ÖRNEĞİ)

Arif ÖZSARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman
Yrd. Doç. Dr Turgut KAPLAN

KONYA - 2010

ÖNSÖZ

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Şahin 1999).

Takım oyunu olan futbolda takım bütünlüğünü ve başarısını sağlamak için grup lideri olarak liderlik özellikleri taşıyan antrenöre ve bu başarıya emek verecek olan futbolculara gereksinim duyulmaktadır. Bir spor takımını istenilen hedefe ulaştıracak lider olan antrenörler çeşitli liderlik davranışları sergilemektedirler ve bu davranışlar grubun ele alınan konuyu başarmasında ve grup üyelerinin gereksinimlerinin giderilmesinde çok önemli bir yer tutmaktadır (Donuk 2006).

Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti için yapılan bu çalışmada antrenörlük, liderlik ve liderlik özellikleriyle ilgili konular ayrıntılı olarak ele alınmış ve bunlarla ilgili araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti konulu çalışmaya gönüllü olarak katılan Konya İli ve İlçelerindeki amatör futbolculara, Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Turgut KAPLAN'a, Yrd. Doç. Dr. Halil TAŞKIN'a, Yrd. Doç. Dr. Hayri DEMİR'e,Yrd. Doç. Dr. Bülent FİŞEKÇİOĞLU'na, Yrd. Doç. Dr. Ahmet SANİOĞLU'na,Öğretim Görevlisi Mehmet ALTIN'a, her yönüyle bana destek olan kıymetli aileme teşekkür eder en derin saygılarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER Sayfa

1. GİRİŞ....1
1.1. Lider ve Liderlik....2
1.2. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi ……..3
1.3. Liderlik Özellikleri..……..3
1.4. Spor Yönetiminde Liderlik....6
1.5. Yönetim ve Yöneticilik....7
1.5.1.Yöneticilik Özellikleri....8
Lider ve yönetici arasındaki farklar....9
1.6. Yönetimde Liderlik Modelleri....11
1.6.1 Üretken Liderlik Modelleri....11
Direktifçi Lider....11
İşbirlikçi lider....11
Arkadaş lider....12
Çok boyutlu liderlik modeli....12
1.7 Liderlik ve Antrenörlük....12
1.8 Antrenörlük Kavramı....13
1.8.1 Antrenörün Tanımı....13
Antrenörün kişilik özellikleri....13
Antrenör sporcu iletişiminin rolü....14
Antrenör tipleri ve özellikleri....15
1.9 Antrenörlük Stilleri....16
1.9.1. Otoriter Stil....16
Liberal stil....16
Demokratik stil....16
1.10 Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri....17
1.10.1 Disiplin....17
İletişim grubu oturumları....18
Takım birlikteliği....18
Takım ruhunun oluşturulması....19
1.11 Liderlik Tarzları....19
1.11.1 Otokratik Liderlik Tarzı....19
Demokratik liderlik tarzı....20
Serbest bırakıcı liderlik tarzı....21
Dönüşümcü liderlik tarzı....22
Vizyoner liderlik tarzı....22
Karizmatik liderlik tarzı....23
Durumsal liderlik tarzı....23
Stratejik liderlik tarzı....24
1.12 Liderlik Yaklaşımları....24
1.12.1 Klasik Liderlik Yaklaşımı (Özellikler Yaklaşımı)....24
Neo-Klasik liderlik yaklaşımı (Davranışlar yaklaşımı)....26
Ohio eyalet üniversitesi liderlik çalışmaları....27
Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları....28
Iowa üniversitesi liderlik çalışmaları....29
Bale'in Harvard Üniversitesi araştırması....29
Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu teorisi....30
Durumsallık yaklaşımı....31

Fred Fiedler'in durumsalık yaklaşımı 31
Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı 33
Amaç-yol teorisi 33
Vroom-Yetton karar verme modeli 34
Reddin'in etkililik teorisi 35
1.13 Liderlik Fonksiyonları 35
1.13.1. Liderin Hedef Belirleme Fonksiyonu 35
Liderin planlama fonksiyonu 35
Liderin koordinatörlük fonksiyonu 36
Liderin kontrol fonksiyonu 36
Liderin örnek olma fonksiyonu 36
Liderin grup temsilcisi fonksiyonu 36
Liderin hakemlik ve aracılık fonksiyonu 37
Liderin önder olma fonksiyonu 37
Liderin sözcü olma fonksiyonu 37
Liderin ödüllendirme ve cezalandırma fonksiyonu 37
2. GEREÇ ve YÖNTEM 38
2.1 Spor İçin Liderlik Ölçeği (LSS) 38
3. BULGULAR 41
4. TARTIŞMA 53
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 57
6. ÖZET 58
7. SUMMARY 59
8. KAYNAKLAR 60
9. EKLER 65
Ek A: Kişisel Bilgi Formu 65
Ek B: Spor İçin Liderlik Ölçeği 66
10. ÖZGEÇMİŞ 68

ÇİZELGE LİSTESİ Sayfa

Çizelge 1.1. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi 3
Çizelge 1.2. Yöneticilik ile Liderlik Arasında Karşılaştırma 9
Çizelge 1.3. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar 10
Çizelge 1.4. Üretken Liderlik Modelleri 11
Çizelge 1.5. Antrenör Tipleri ve Özellikleri 14
Çizelge 1.6. Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri 25
Çizelge 1.7. Liderin Durumlara Göre Davranış Biçimleri 32
Çizelge 2.1. Spor İçin Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları 40
Çizelge 3.1.Araştırmaya Katılan Futbolcuların Eğitim Düzeylerine Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerini Değerlendirmede Elde Edilen Verilerin Ortalama ve Standart Sapmaları. 41
Çizelge 3.2.Araştırmaya Katılan Futbolcuların Eğitim Düzeylerine Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması. 42
Çizelge 3.3.Açıklayıcı-Ödüllendirici Davranış Tipinin Eğitim Düzeyi Bakımından Çoklu Karşılaştırılması. 42
Çizelge 3.4.Araştırmaya Katılan Futbolcuların Deneyimlerine Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerini Değerlendirmede Elde Edilen Verilerin Ortalama ve Standart Sapmaları. 43
Çizelge 3.5.Araştırmaya Katılan Futbolcuların Deneyimlerine Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması. 44
Çizelge 3.6. Demokratik Davranış Tipinin Deneyim Bakımından Çoklu Karşılaştırılması. 45
Çizelge 3.7. Araştırmaya Katılan Futbolcuların Mevkilerine Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerini Değerlendirmede Elde Edilen Verilerin Ortalama ve Standart Sapmaları. 45
Çizelge 3.8. Araştırmaya Katılan Futbolcuların Mevkilerine Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması. 47
Çizelge 3.9. Eğitici Destekleyici Davranış Tipinin Mevkiler Bakımından Çoklu Karşılaştırılması. 47
Çizelge 3.10. Araştırmaya Katılan Futbolcuların Aylık Gelir Durumlarına Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerini Değerlendirmede Elde Edilen Verilerin Ortalama ve Standart Sapmaları 48
Çizelge 3.11. Araştırmaya Katılan Futbolcuların Aylık Gelir Durumlarına Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması. 49
Çizelge 3.12. Araştırmaya Katılan Futbolcuların Oynadıkları Lig Seviyelerine Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerini Değerlendirmede Elde Edilen Verilerin Ortalama ve Standart Sapmaları. 50
Çizelge 3.13. Araştırmaya Katılan Futbolcuların Oynadıkları Lig Seviyelerine Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması. 51
Çizelge 3.14. Araştırmaya Katılan Futbolcuların Takım Kaptanlığı Yapıp Yapmama Durumuna Göre Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması. 51

ŞEKİL LİSTESİ Sayfa

Şekil 1.1. Liderlikle Etkileşim Halinde Olan Faktörler 4
Şekil 1.2. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 27
Şekil 1.3. Liderlik Doğrusu 30
Şekil 1.4. Amaç -Yol Kuramında Liderlik Süreci 34

1.GİRİŞ

İnsanlığın var olduğu zamandan günümüze kadar geçen yaşam mücadelesinde toplumların sosyal yapısında ve en küçük insan gruplarında kişisel özellikleriyle insanları etkileyenler diğer bireylerden bir adım öne çıkmışlardır. Bu bireyler yüzyıllar boyu etkileşim içinde oldukları toplumları belli hedefler etrafında toplayıp başarıya götürmüşlerdir. Zaman geçtikçe özellikleriyle farklı konumda bulunan kişilere "Lider" denilmeye başlamıştır. Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda başarıya giden yolda "Liderlik" kavramı toplumların odağı haline gelmiştir. Liderliği etkileyen özellikler araştırılmış bu özellikler kuram haline getirilerek farklı görüşler ve farklı lider tipleri ortaya çıkarılmıştır. İnsanlar topluluk halinde yaşayan varlıklar olduğundan sosyal özelliklere sahiptirler ve bu özelliğe sahip oldukları için oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak liderlere gereksinim duyarlar (Eren 1998).

İyi bir lider örgüt üyelerinin kapasitelerini maksimum kullanmaları için ortam oluşturmak ve üyeleri motive etmek zorundadır. Takım sporları ya da bireysel sporlarda antrenör aynı zamanda iyi bir lider ve motive edici olmak zorundadır. Bu yüzden bir lider olarak antrenör insan psikolojisi ve onun beşeri ilişkilerini anlamak zorundadır (Biçer 1994).

Araştırmalar göstermiştir ki sporcular veya spora ilgi duyan diğer pek çok kişi için takımın başarıya ulaşmasında, takım ruhunun oluşturulmasında veya amaçlanan hedefe ulaşmak için liderliğin ve etkili bir liderin büyük katkısı vardır (Rayburn ve ark.2001,Todd ve Kent 2004). Liderlik sürecinin diğer alanlarda olduğu gibi spor ortamında da bu kadar önemli olması araştırmacıları ve teorisyenleri sporda liderlik sürecinde etkili olabilecek faktörlerin belirlenmesi için yapılabilecek araştırmalara yönlendirmiştir. Bu araştırmalar sonucunda pek çok model geliştirilmiştir (Chelladurai ve Carron 1978).

Yapılan bu çalışmada amaç Konya İli ve İlçelerinde amatör futbol liglerinde mücadele eden takımlarda görev yapan antrenörlerinden beklenilen liderlik tarzlarının takımlarında oynayan futbolcuların görüşleri çerçevesinde tespit etmektir.

1.1 Lider ve Liderlik

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Şahin 1999).

Lider sözcüğü İngilizce bir kavramdır ve sözlükte "Leader" olarak geçmektedir; rehber, kılavuz, önder anlamlarını taşımaktadır (Redhouse 1997).

Higgs liderliği kurumsal vizyon ve stratejik istikamet belirleme, vizyonun çalışanlarına ve müşterilere aktarılması, çalışanların kurumsal amaca odaklanması ve söz konusu amacın gerçekleşmesine yönelik örgütlenmenin sağlanması süreci biçiminde tanımlamıştır (Higgs 2002).

Ackoff liderliği bir grup insana onların seçtikleri amaçlara ulaşmak için yine onlar tarafından belirlenen ya da onaylanan yol ve yöntemlerle rehberlik etme ve önlerini açma süreci olarak tanımlamıştır (Ackoff 1999).

Liderlik belirli koşullar altında belirli kişisel amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak kabul edilir (Koçel 2004).

Roberts liderliği örgütsel amaçlara ulaşmak için üyelerin faaliyetlerini yönlendirme sorumluluğuna sahip olma ve bunun sonuçlarına katlanma olarak tanımlamıştır (Roberts 1987).

Liderlik kuruluşun vizyonunu alt gruplara özümsetebilmek ve aynı zamanda bir sistem düşünürü olarak bütünü oluşturan parçaların ahenkli ve dengeli işlevleriyle ortak bir amaca nasıl varabileceği konusunda bir bütün izleyebilmektir (Kaya 2002).

Sosyologlara göre liderlik kişisel otoritenin sosyal grupları etkilemek amacı ile kullanılmasıdır (Erülken 2001).

Liderlik sürecin esasını bir kişinin başkalarını etkileyebilmesini oluşturmaktadır. Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir (Koçel 1998).

Örgütlerde genel olarak liderlerin sahip olduğu beş güç kaynağı vardır. Bu güçler sırasıyla : Yasal güçler, Ödüllendirme gücü, Zorlayıcı güç, Uzmanlık gücü, Karizmatik güç(Sarıoğlu 2002)

1.2 Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

Liderlik konusunda bilinen ilk çalışmalar Antik Yunan'da yapılmıştır. Sokrates, Platon, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitus gibi düşünür ve yöneticiler liderlik konusu üzerinde durmuştur. Bu dönemde yapılan çalışmaların ana konusu daha çok lider özellikleri, liderlerin eğitimi, lider ile toplum arasındaki iletişim-diyalog, toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında liderin önemi ve demokratik yönetim üzerinedir.

Çizelge 1.1. Liderlik çalışmalarının tarihsel gelişimi (Bozlağan 2005).

Dönem	Temel çalışma Konuları	Düşünür-Bilim Adamları
Klasik Dönem(Antik Yunan)	Liderlerin Özellikleri Liderlerin Eğitimi Diyalog, Toplum, Demokrasi	Sokrates-Plato-Aristo-Homer-Perikles-Sofokles-Heraklitus
Rönesans	Amaç-Hedef, Birey Liderlerin Özellikleri Toplumsal Refah ve Barış	Petrarch, Chaucer, Castiglione Machiavelli, Hobbes, Rousseau, Shakspeare
Sanayi Devrimi Sonrası	En iyi Örgüt Yapısı İdeal Toplum Düzeni Etkin Denetim Rasyonalite-Ussallık	Hegel, Weber, Durkheim, Marks
20. Yüzyılın İlk Yarısı	Psikolojik Özellikler Davranışsal Özellikler	Freud, James, Fromm, Skinner, Jung

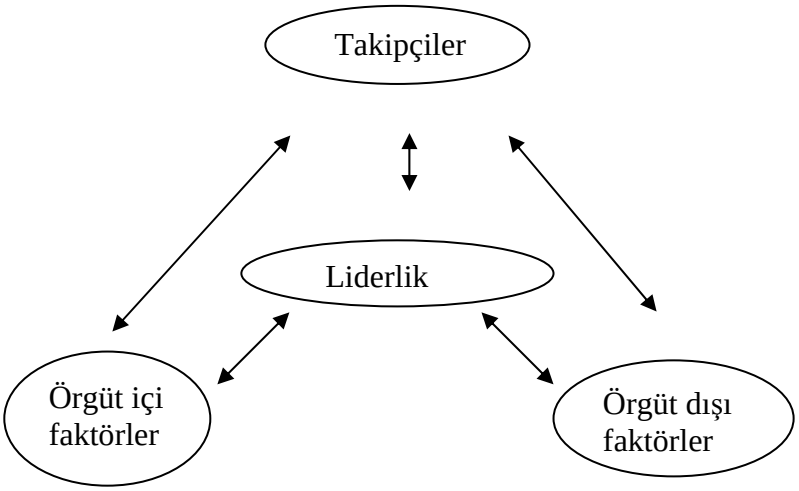
Rönesans Dönemi'nde Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakspeare gibi düşünürler liderlik açısından amaç ve hedefler, liderlerin özellikleri, toplumsal refah ve barış kavramları üzerinde durmuştur. Sanayi Devrimi'nden sonra Hegel, Weber, Durkheim ve Marks gibi düşünürler en iyi örgüt yapısı, ideal toplum düzeni, yönetimsel kontrol ve rasyonalite-ussallık konuları açısından liderlik ile ilgilenmiştir. 20. yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde ise Freud, Skinner, James, Froom ve Jung liderliğin psikolojik ve davranışsal boyutuna değinmiştir (Bozlağan 2005).

1.3 Liderlik Özellikleri

Bir süreç olarak liderlik kendini farklı ve özgün kılan çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- Liderlik çok yönlü bir etkileşim sürecidir:

Bir süreç olarak liderlik, takipçiler ile örgüt içi ve örgüt dışı faaliyetlerle ilişkilidir. Bu nedenle liderlerin tutum ve davranışları yalnızca kendi varsayım, inanç değerlerinin etkisi altında değil ama aynı zamanda örgüt içi ve dışı birçok faktörün etkisi altındadır (Block 2003).



Şekil 1.1 Liderlikle etkileşim halinde olan faktörler (Bozlağan 2005)

- Liderlik iknaya dayalı davranışlar içerir:

Liderlik belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik süreçtir. Söz konusu amaca ulaşılması takipçilerin yüksek düzeyde motive edilmeleri ile olanaklıdır. Bu durum ise takipçilerinin bu konuda ikna edilmelerini gerektirir. Dolayısıyla ikna etme yeteneği liderlerin önemli bir özelliğidir.

- Liderlik sürecinde takipçiler aktif katılımcı konumundadırlar:

Çağdaş yönetim düşüncesi aktif katılıma dayanır. Çalışanların her birinin potansiyelinden etkin bir biçimde yararlanmak gerekmektedir. Bunun için çalışanların yönetim faaliyetlerine kendilerini ilgilendirdiği ölçüde katılmaları örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

- Lider değişim ve dönüşümü amaçlar:

Liderliğin var oluş nedenini değişim ve dönüşümdür. Statükonun bulunduğu yerde liderlikten değil yöneticilikten söz edilebilir.

- Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler geliştirilmiştir:

Liderlik karşılıklı bir süreçtir. Örgütsel vizyonun yanı sıra gerek lider ve gerekse takipçiler birçok yan amaç ve hedeflere sahiptir. Liderlik örgütsel vizyonla birlikte amaç ve hedeflerinde gerçekleştirilmesi düşüncesine dayanır (Bozlağan 2005).

Cacioppe (1998) ise liderlikle ilgili şu tür özellikler üzerinde durmuştur:

- Stratejik istikamet belirlemek
- Ekibin yeteneklerini geliştirmek
- Katılımcı yönetim oluşturmak
- Öz değerleri ve vizyonu geliştirmek
- Örgütsel koşullara egemen olmak
- Çalışan merkezli olmak

25 yılda 134 ülke gezerek büyük şirket yöneticileriyle görüşen Burwash (1998) liderliğin anahtarı isimli kitabında büyük liderlerin evrensel özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Vizyon sahibi olmak
- Baskı altında bile kontrolü kaybetmemek
- Yüksek standartlı iletişim kurmak
- Uyum sağlamak
- Zamanı iyi kullanmak
- Güvenilir olmak
- İstekli bir okuyucu olmak

Bir başka kaynakta da liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Walter 2004):

- Takım çalışması ve birlikteliği özendirirler
- Enerji, tutku, şevk sergilerler
- Uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler
- Zor durumlarda sakin davranırlar
- Hedeflerini ve standartlarını belirlerler
- Sorumluluk alırlar

Liderlikte karakter yapısı da çok önemli bir unsurdur. Liderlerin karakteri üç ayaklı güç olarak nitelendirilmektedir, bunlar: Azim-enerji, yetki-deneyim ve disiplindir (Doğan 1999).

1.4 Spor Yönetiminde Liderlik

Spor kurumu ve organizasyonlarını meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyişini, spor faaliyetlerinin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamaya çalışan spor yönetiminde de liderlik özellikli bir öneme sahiptir. Spor yöneticiliği sporun genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda önemli vasıfları gerektiren bir meslektir. Bu vasıflardan en önemlisi emrindeki ve çevresindeki insanlara örnek bir lider olmasıdır (Yetim 1996).

Yönetim bir kurumun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise bir yön belirleme çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur. Sektöründe başarılı olmak isteyen şirketler, kurumlar, liderlik niteliğine sahip insanlarla çalışmalıdır. Çünkü büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşılamaz. Bunun için her düzeyde spor yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekir (Baltaş 2001).

Etkili ve verimli spor yönetiminin gerçekleşmesi ve spor organizasyonlarında istenilen sonucun elde edilmesi büyük ölçüde yönetimi bilen, liderlik vasıflarını taşıyan spor eğitimi almış spor yöneticilerine bağlıdır. Bu vasıfları taşıyan yöneticiler aynı zamanda liderlik vasıflarını da kullanarak mensubu bulundukları organizasyonun hedeflerinin gerçekleşmesi sürecinde önemli bir katkı sağlayacaklardır (Yetim 1996).

Dünyada spor milli ve milletler arası alandaki çok yönlü etkinliğini sürdürmektedir. Bu nedenle bütün toplumlar spor alanında başarılı olmak için büyük çaba sarf etmektedirler. Spor alanında başarılı olunabilmesi büyük ölçüde spor politikalarını tespit ve bu politikaların uygulanması için gerekli spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresini yüklenen spor adamlarının ve özellikle spor yöneticilerinin başarılı olmalarına bağlıdır. Spor politikalarının milli ve milletler arası düzeyde ülke çıkarları doğrultusunda çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesinde çok önemli roller üstlenen spor yöneticileri spor kurum ya da organizasyonlarında spor faaliyet ve hizmetlerini önceden belirlenmiş amaç ve ilkeler doğrultusunda yürüten kişilerdir (Yetim ve Şenel 2001).

Sporun her yönüyle kalkınabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilecek seviyeye çıkması teşkilatın varlığına bağlı olduğu kadar meselelerine bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek pratik yönü ağır basan yetenekli spor yöneticilerinin bulunmasına da bağlıdır (Yetim ve Şenel 2001).Bir spor organizasyonunda günlük yaşamda rutin faaliyetlerin yürütülmesinde spor yöneticileri bazı

sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunların giderilmesi ancak etkin bir liderlik çalışması ile mümkün olabilir (Ulukan 2006).

1.5 Yönetim ve Yöneticilik

İnsanlar toplu olarak yaşamaya başladıklarından bu yana bir düzen kurmuş kendilerine bir yönetici seçmiş ve içlerinden birisinin yönetimini kabul etmişlerdir. Günümüzde gelişmiş toplum düzeyinde idareci ve idare edilenlerin önemi artmış, iki grup arasındaki fark daha açık olarak görülmeye başlanmıştır. Büyük bir insan topluluğu olan devletin yöneticisi olabileceği gibi belirli bir işi yapmak için bir araya gelen insanlarında yöneticilerinin olması zorunluluktur. Görüldüğü gibi yönetim kavramı insanlık tarihi ile yaşıttır. Bu zaman içerisinde yönetim unsurlarını gerçekleştirebilen yöneticiler başarılı olmuşlar ve tarihin akışını değiştirmişlerdir (Tanır 2006).

Yönetim belli bir amaca ulaşmak için insanların faaliyetlerini planlamak, örgütlemek(organizasyon),düzenlemek (koordinasyon),yöneltmek ve denetlemek (kontrol), olarak tanımlanabilir (Cemalcılar 1985).

Yönetim aniden gerçekleşen ve bir kez gerçekleşmekle ortadan kalkan bir olgu değildir. Yönetim çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasından gerçek yönetilenlere ulaşan, çok aşamalı işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir ve bir programa bağlıdır (Dinçer ve Fidan 2003).

Yönetici kavramı:

Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. Profesyonel anlamda ise yönetici bir işi meslek olarak yapan veya icra eden kişi şeklinde belirtilebilir (Şimşek 2001).

Yöneticilik bir meslektir ve eğitim ile elde edilir (Garih 2004).

Yönetici, yönetim işini meslek olarak yapan veya icra eden kişidir. Başka bir deyişle profesyonel yönetici işletmenin yönetim sorumluluğunu üstlenen, dönem sonunda elde edilen kar ve zarardan etkilenmeyen kişidir (Şimşek ve Akgemci 2005).

Koçel yöneticiyi başkaları vasıtasıyla iş gören kişi olarak tanımlamaktadır (Koçel 2004).

Eren (1998) ise yöneticiyi "bir zaman dilimi içinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişi" biçiminde tanımlamıştır.

Ackoff'un tanımına göre yönetici önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için belirli bir yol ve yöntem kullanarak bir grup insanı yönlendiren kişidir (Ackoff 1999).

İlerleyen zamanla birlikte diğer tüm alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da yeni terimler ortaya çıkmakta ve kullanılmaktadır. Bahsettiğimiz terimlerden biri de bilgi çağında yöneticilik kavramıdır. Bilgi çağı ile birlikte yönetici kavramı toplumdaki genel kabul görmüş anlamında ciddi bir farklılık oluşturmaktadır. Bütün sorun ve sorulara uygun çözüm ve cevapları bilen yöneticiden sorun ve soruları tayin eden, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren yöneticiye doğru gerçekleşen bir dönüşüm söz konusudur. Çağdaş organizasyonların yönetimi yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil farklı alanlarda eğitim almış ve liyakatli bireylerden teşekkül eden takımlarca sağlanmakta ve takımın bilgileri ve deneyimleri sınanmış üyeleri kurumsal performansın arttırılmasına yönelik olarak yeteneklerini birleştirmektedirler (Öğüt 2003).

1.5.1 Yöneticilik Özellikleri

Yöneticiler kurumsal anlamda kendilerine yüklenen görevleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmek amacıyla bir takım özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler şöyle sıralanmaktadır:

- İnsanların tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir
- Kararlarında açıklık olmalıdır
- Objektif olabilmelidir
- Sorunları metodik ve mantıksal yollardan ele alabilmelidir
- Hoşgörülü, dürüst, cesur ve dinamik olmalıdır
- Kondisyon bilgi ve becerisine sahip olmalıdır (Akgündüz 1998).

Eren'e (1998) göre yöneticinin sahip olması gereken özellikler üç ana grupta toplanmaktadır:

- Yöneticinin entelektüel özellikleri

Genel kültür, sentez ruhu, sezgi gücü, düşünceleri açık bir şekilde ifade edebilme yeteneği.

- Yöneticinin karakterine ilişkin özellikler

Akıl ve duygu arasında denge, değişen koşullara uyum, dikkatlilik ve ihtiyatlılık

- Yöneticinin sosyal özellikleri

Dış görünüş, hitap yeteneği, değer ve duyguları anlayabilme, kötü alışkanlıklarla mücadele

Lider ve yönetici arasındaki farklar

Yöneticiler ve liderler birbirinden farklı iki insan tipidir. Yöneticilerin amaçları arzularından çok gereçlerden doğar; yönetici, bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları ortadan kaldırma konusunda üstündür. Bütün taraflarca örgütün günlük işlerinin uyum içinde yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken astlara esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle oluşumcu süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğun olmaktadır (Donuk 2006)

Aşağıda yöneticilik ile liderlik arasında karşılaştırma yapılmıştır:

Çizelge 1.2 Yöneticilik ile liderlik arasında karşılaştırma (Neubeiser 1996)

	Yöneticilik	Liderlik
Zamanlamanın geliştirilmesi	Genel bütçe planlaması: Gelecek için hedef seçimi, zaman limitleri de koyarak tek tek adımların planlanması, sonra da maddi kaynakların ve diğer araçların sağlanması.	Yön verme: Değişim stratejileri de birlikte olmak üzere geleceğe kadar uzanan bir vizyonu geliştirme.
Plan hedeflerine ulaşmak için insan ağı kurmak	Yapılanma ve çalışanlar: Bir yapılanma modeli seçmek ve plan hedeflerine ulaşmak için işbölümünü sağlamak, nitelikli çalışanlar bularak sorumlulukların dağılımını yapma.	Çalışanların yönlendirilmesi: Hedefleri için, katkıları gerekli olan herkese yön tanımlaması.
Sonuçlar	Belirli ölçüde önceden hesaplanabilen sonuçlar ve düzen getirir, ayrıca katılan tarafların beklentilerine uygun sonuçları sağlar.	Çoğunlukla derin bir değişim ve hareketlilik oluşturur ayrıca çok yararlı değişiklikleri sağlama gücü vardır.

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklardan biri de liderliğin doğuştan gelip gelmediği konusudur. Bu konuda iki ayrı fikir vardır:

Birincisinde liderlik doğuştan gelen bir kimlik ile başlar, gücün ve vizyonun birleştirilmesiyle yol alır. Potansiyel liderleri ortaya çıkaracak ise bilimsel iş yönetiminin sağlayacağı bakış açısıdır.

İkinci görüş ise liderliğin, yöneticilik gibi bir yetenek olduğunu ve buna bağlı olarak da öğrenebileceğini ileri sürerken "herkes anadan doğma liderdir" ibaresini de kullanmaktadır. Önemli olan potansiyeli ortaya çıkaracak sürecin işletilmesidir. Bu süreç için birey vizyon sahibi olmalı ve oluşturduğu imajla insanlara yön vermeli, yeteneklerin harekete geçirilmesini sağlayacak çalışma ortamı oluşturmalı ve son olarak da oluşturulan vizyon, strateji ve yetenek eyleme dönük olmalıdır (Donuk 2006).

Çizelge 1.3 Lider ile yönetici arasındaki farklar (Karcıoğlu ve Çelik 2003)

Yöneticinin Özellikleri	**Liderin Özellikleri**
Örgüt içi ve dışı faktörleri kontrol altında tutarak mevcut durumu yönetir.	Örgüt içi ve dışı faktörleri, geniş bir bakış açısı ile okur ve değişim oluşturacak süreçleri başlatır.
Mevcut düzeni verimli bir şekilde sürdürür.	Mevcut düzeni dönüştürür, örgütü eskisinden daha ileri bir noktaya taşır.
Gücünü örgütsel kurallardan ve sahip olduğu yetkilerden alır.	Gücünü kişisel özelliklerinden alır.
Katı, sebatlı-temkinli, otoriter ve sorun çözücüdür.	Esnek, tutkulu, cesur ve ılımlıdır.
Örgütsel süreçler üzerine odaklanır, sistem yapı merkezlidir.	Vizyon, misyon ve strateji üzerine odaklanır, birey merkezlidir.
Kuralcıdır, biçimselliğe önem verir. Örgütsel süreçlerde belirsizliği ve riski en aza indirir.	Astlarını yeni düşünce ve tekniklerine ve bakış açılarına yönlendirir. Yeni yaklaşımlar geliştirmelerini ve risk almalarını teşvik eder.
Hedefleri örgütsel koşullara uygun olarak belirleme eğilimindedir.	Amaç ve hedefleri hayal gücü ve tutkulara uygun olarak belirleme eğilimdedir
Kontrol eğilimlidir.	Güveni özendiricidir.
Dar-kısa bakış açısına sahiptir.	Geniş-uzun bakış açısına sahiptir.
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir.	Ne ve Niçin sorularına önem verir.
Alt yönetsel kademelere bakar.	Çevreye bakar.
Mevcut durumu kabul etme eğilimindedir.	Mevcut durumu sorgulama eğilimindedir.
Çalışanların yerleşik kurallara uygun hareket etmesini ister.	İnsan odaklıdır.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

1.6 Yönetimde Liderlik Modelleri

1.6.1 Üretken Liderlik Modelleri

Üretken liderlik modellerini direktifçi, işbirlikçi, arkadaş lider modelleri şeklinde üç bölüme ayırabiliriz. Aşağıdaki şekilde üretken liderlik modelleriyle bunlara bağlı davranış tarzları gösterilmiştir.

Çizelge 1.4 Üretken liderlik modelleri (Donuk 2007)

Direktifçi	**İşbirlikçi**	**Arkadaşça**
Kişilik gücüne sahiptir.	Grup kabulünü ister.	Eşitlik taraftarıdır.
Sert ama adildir.	Danışmacıdır.	Birleştiricidir.
Hareketlendiricidir.	Ekip oluşturur.	Etkili kararları kabul eder.
Zorlayıcıdır.	Kararlarda mutabakat sağlar.	Karşılıklı saygıdan yanadır.
Kararı kendisi verir.	Çalışanları ile yakındır.	Ekip başarısı için kişisel sorumluluk ister.
Ödüllendirir ancak çalışanları ile mesafelidir.	Hedeflerine ulaşmak için işbirliği arar.	Çatışmaları üretken tartışmalarla çözmek ister.
Çatışmaları doğrudan kendisi çözer.	Çatışmaları çözerken görüşleri birleştirir.	

Direktifçi Lider

Bu tür liderler, çalışanlarında çelişik duygular uyandırırlar. Hatalı olduklarında bile zorlayıcı ve hükmedici olmaları tepki çekse de belirgin yetenekleri hayranlık uyandırmaktadır. Direktifçi lider insanlara aşırı yetki verme eğilimindedir. Çalışanları ve rakipleri direktifçi liderin adalet ve dürüstlük anlayışına saygı duyarlar ve o da çalışanların iyi bir performans gösterebilmesi için gerekli motivasyonu sağlamaya çalışır.

İşbirlikçi lider

Danışma, katılım ve yetki devri uygulamalarına bağlı olmakla birlikte, bir insan ilişkileri tutkunu değildir. Koşullar gerektirdiğinde zorlayıcı olmada tereddüt etmez, ama her zaman

direktifçiliğe başvurmaz. Zorlama disipline karşı öz disiplini, uysal sadakat karşı yapıcı önerileri tercih eder. Kendine bağlı çalışanları ile karşılıklı bir etkileşim süreci içinde olur.

Arkadaş lider

Kurumun başarısı için kolektif bir sorumluluk duygusuna sahip yöneticileri birleştirir. Arkadaş lider son sözü söyleme hakkına sahip olmakla birlikte aslında diğer çalışanlarla karşılıklı bağımlılık ve iletişim içindedir. Ekip başarısına adanmış olma duygusunu paylaşmak, grup içinde birleştirici bir rol oynamaktadır.

Çok boyutlu liderlik modeli

Liderlikle ilgili modellerin çoğu spor dışındaki alanlarda uygulama ve yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Chelladurai'nin çok boyutlu liderlik modeli kapsamlı olarak ele alınmıştır. Chelladurai'nin modeline göre sportif doyum ve performans üç liderlik davranışına bağımlı olmaktadır: Zorunlu davranış, Tercih edilen davranış, Gerçek davranış.

Modelde durumsal özellikler lider ve üyeler üç tür davranışa yol açmaktadır. Chelladurai'nin önermesine göre pozitif sonuç optimal (en uygun) performans ve grup doyumu ancak üç liderlik davranışı arasında bir uyum varsa gerçekleşebilir. Eğer lider belirli bir durumda uygun bir şekilde davranıyorsa ve eğer bu davranışı grup üyelerinin tercihleriyle uyuşuyorsa sporcular en iyi performanslarını ortaya koyacak ve kendilerini doyumlu hissedeceklerdir (Donuk 2007).

1.7 Liderlik ve Antrenörlük

İyi bir lider örgüt üyelerinin kapasitelerini maksimum kullanmaları için ortam oluşturmak ve üyeleri motive etmek zorundadır. Takım sporları ya da bireysel sporlarda antrenör aynı zamanda iyi bir lider ve motive edici olmak zorundadır. Bu yüzden bir lider olarak antrenör insan psikolojisi ve onun beşeri ilişkilerini anlamak zorundadır (Biçer 1994).

Lider bir antrenör kendi davranışlarını da izler. Başkasının davranışını değiştirirken kendi davranışını da değiştirmeye hazırdır. Üst düzey yöneticilerin çoğu rekabetçi, yargılayıcı, iş sonuçlarına odaklanmış sabırsız kişilerdir. Oysa antrenör rekabetçi değil eğitici bir rol benimsemeli,

yargılamak için değil anlamak için gözlemeli ve eleştirmelidir. Antrenörler de bu ihtiyaç karşısında istenilen takımın başına geçebilmektedirler (Bozkurt 1998).

Bir lider olarak antrenörler ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar sonuçlarına dayanılarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir (Donuk 2007):

- Bütün başarılı liderlerin birbirlerinden ayrı özellikleri bulunmaktadır. Antrenörler bazı liderlerle veya meslektaşları ile birtakım özellikleri taşımadıkları için kaygılanmamalıdır.

- Liderlik davranışları sonradan öğrenilip geliştirilebilir. Antrenörler başarılı liderlerde gördükleri ve sahip olmak istedikleri bu özellikleri öğrenebilirler.

- Antrenörlerle sporcu arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesi takımın başarısı için oldukça önemlidir. Bu nedenle sporcu ile antrenör arasındaki karşılıklı etkileşimi geliştirmede en etkili yol başarılı iletişim becerilerine sahip olmaktır (Cox 1999).

1.8 Antrenörlük Kavramı

1.8.1 Antrenörün Tanımı

Antrenör kuramsal bilgileriyle deneyimlerini birleştirerek sporcuları yeteneklerine uygun biçimde yönlendiren, çalıştıran, yarışmalara hazırlayan, liderlik yapan bir spor insanıdır (Doğan 2004).

Bir antrenörün görevi yalnızca çalıştırmak ya da sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir. O spor bilimcilerinden, spor hekimlerinden ve spor psikologlarından aldığı bilgileri yorumlayıp kendi deneyimleri ile karşılaştırdıktan sonra sporcuya aktarır. Çünkü bilim adamlarının verileri kuramsal bilgiler olup pratik uygulamaya uygun değildirler. Bu verilerin sporcuların kişilik ve sportif özelliklerine göre bazı değişikliklere uğraması gerekir (Başer 1998).

Antrenörün kişilik özellikleri

Günümüzde bir sporcu ne kadar yetenekli olursa olsun ne kadar çalışırsa çalışsın kazanmak için bir antrenörün yardımına ihtiyaç duyar. Öyle ki hangi spor dalında olursa olsun bir sporcu kendi yetenek ve yeterlilikleriyle bir yere kadar gelip başarılı olabilir. Ancak bir antrenörün görevi de

yalnızca çalıştırmak ya da sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir. Buna göre antrenör bir taraftan araştırıcıdan aldığı bilgileri uygulanabilir hale getirip sporcuya iletirken öte yandan performansı yükseltmek için yapılması gereken araştırmaları saptayıp araştırıcılara bildirir. Böylece spor bilimine dayalı antrenmanlarla sporcuyu müsabakalara ve yarışmalara hazırlayıp yönlendiren üstün mesleki niteliklere sahip bir antrenör sporcuyu sürekliliği olan ve bilinçli olarak elde edilen başarılara ulaştırır. Ancak tüm bunların gerçekleşmesi ise antrenörlerin taşıdıkları sorumluluğun bilincinde olmaları ve kendilerini yenileyerek çağdaş eğitim yöntemlerini uygulayabilmeleriyle mümkündür (Tavşancıl 2002).Temel bazı kişilik özellikleri:

Spor bilgisi, İlgi düzeyi, Dürüstlük, Ayırt edebilme özelliği, Örnek olma, Olgunluk, Değişebilirlik, Zekâ, İnatçı ve Israrlı olmak, Sabırlı olmak, Kendini kontrol edebilme, Organizasyon, Mizah duygusu, Dikkatli ve Çalışkan olmak.

Antrenör çalışma koşullarının bütün ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmelidir. Çalışmaların nitelik ve nicelik olarak başarılı olabilmesi sporcunun iyi bir performans gösterebilmesi antrenörün işine gereken önemi ve dikkati vermesine bağlıdır (Anılır 2007).

Antrenör sporcu iletişiminin rolü

Antrenörlük yapmak iletişim kurmak demektir. Antrenörlüğün her eylemi iletişim gerektirir. İletişim sadece mesaj göndermek değil aynı zamanda gelen mesajları da alabilmektir. Sporcularıyla birlikte sürekli iletişim içinde olan antrenörler sadece mesajları iletmekte değil sporculardan gelecek geri bildirimleri dikkatli dinleyerek anlama konusunda da iyi olmalıdırlar. Bu iletişimde sözlü mesajlar kadar sözsüz mesajlar da önemlidir. Düşmanca jestler, memnuniyetsiz yüz ifadeleri, tehditkâr hareketler bunlara örnektir. Çeşitli araştırmalarda sözsüz iletişimin %70 oranında etkili olduğu ifade edilmiştir. İletişim sürecinin ayrıca iki boyutu daha vardır: İçerik ve duygu. İçerik daha çok sözlü iletişimin, duygular ise daha çok sözsüz iletişimin temelini oluşturur. Antrenörler genellikle sözlü ve içerikli mesajlar verme eğiliminde, sözsüz ve duygusal mesajlar alma eğilimindedirler (Martens 1998).

Albert Mehrabianm 1971'de açıkladığı bulgulara göre; iletişimle oluşturulan etkinin % 7'si söylenen sözcükler, % 39'u ses tonu, % 55'i de konuşma dışı davranışlarla sağlanmaktadır(Anılır 2007).

Antrenör tipleri ve özellikleri

Antrenör Tipleri ve özelliklerini aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir

Çizelge 1.5. Antrenör Tipleri ve Özellikleri (Donuk 2007):

Kişiliği	Özellikleri	Yararları	Zararları
Aşırı disiplinli Antrenör	Kuvvetli disipline inanır	Takım iyi organize edilmiştir	Başarısızlıkta takım sporunda çözülme olur
	Bazen merhametsiz ve haşindir	Takımda disiplin kuvvetlidir	Duygusal sporcular ayrılırlar
	Sıcak davranışları nadirdir	Takım saldırıcı ve cezalandırıcıdır	korku hakimdir
	Planlama organizasyonu iyidir	Kondisyon sorunu yoktur	Takım ve sporcu gereğinden çok yorulur
	Dar görüşlü peşin hükümlüdür	Başarıyı sürdürür	Yenilikçiliği engeller
	Zayıf kimseleri yardımcı seçer		
	Motivasyon için korkuyu kullanır		
Uysal ve İyi huylu Antrenör	Sevilir, sayılır	Kaynaşmış bir takım	Antrenör zayıf görüşlüdür
	Olumlu yöntemler kullanır	Sporcu fazlasını verir	Aşırı yakınlık sakıncası
	Plan yapmada çok uyumludur	Sporcu veya takım rahattır	Taraftarların tutumu güvensizlik gösterir
	Çoğunlukla deneyseldir	Sporcuların sorunları ile etkili bir şekilde uğraşılır.	
Gergin/Hareketli Antrenör	Sürekli telaşlıdır	Takım daima alarmdadır	Sporda sezon ortası bitkinlik görülebilir
	Aşırı alıngandır	Sporcu kendini beğendirmeye çalışır	Sporda sezon ortasi bitkinlik görülebilir
	Her şeyle kendi uğraşır	Antrenör, sporcudan çok çalışır	Sevilmeyen sporcular tembelleşir
	Çok zaman tüketir		Sürekli gerginlik sporcuyu bıktırır
	Huzursuzdur		
	Sporcuyu kendi örnekleri ile motive eder		
Gevşek Antrenör	Programsızdır	Sporcu üzerindeki baskı azdır	Antrenör yetersiz görülür
	Gürültüye kulak asmaz	Sorunların ele alınışı kolaydır	Antrenör sporcuyla ilgisiz gibi görünür
	Her şeyi kontrol ettiğini sanar	Sporcular büyük bir özgürlük içindedir	Kondisyon yükselmez. takımda bazen panik olur.

1.9 Antrenörlük Stilleri

Antrenörlükte başlıca üç stil bulunmaktadır:

- Otoriter stil (kumanda edici emredici)
- Liberal stil (hoşgörülü, serbest bırakma)
- Demokratik stil (katılımcı, paylaşımcı)

Antrenörler kesin olarak bunlardan birinin içine girmeseler de bunlardan birinin içine girmeye veya kendilerine temel almaya daha eğilimlidirler.

1.9.1. Otoriter Stil

Otoriter stilde bütün kararlar antrenör tarafından alınır. Sporcuların rolü antrenörlerinin kumandalarına ve emirlerine yanıt vermektir. Antrenör bilgi ve deneyime sahiptir ve onun rolü sporculara ne yapılacağını söylemektir. Sporcunun rolü ise bunu dinlemek, anlamak ve itaat edip yerine getirmektir. Kontrol tamamen antrenördedir ve sporcular edilgen konumdadırlar. Antrenör sahip olduğu kontrolü sporcularına yavaş yavaş kazandırmak gibi bir kaygı taşımamaktadır. Sahip oldukları bilgilerle ilgili olarak bir sürü kaygıya sahiptir. Sporculara ve insanlara pek güven duymaz. Onun için yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir kaygı, stres ve emniyetsizlik içine düşerler (Konter1996).

Liberal stil

Oldukça az karar almaya çalışırlar. Bu stili benimseyen antrenörler çok az talimat verirler ve aktiviteleri organize etmede çok az kural ortaya koyarlar. Disiplin sorunları karşısında tutumlarına gelince kesinlikle gerekli olmadıkça her şeye karışmazlar. Bu antrenörlük stilini benimseyenler demokratik antrenörlük stilin de ötesinde serbesiyetçi bir anlayışla takımlarını ve sporcularını yönetirler. Antrenörlük sorumluluklarını yerine getirmede kuralcı değil hoşgörülü tavırlar sergilerler (Donuk 2006).

Demokratik stil

Bu antrenörlük stilini kendilerine temel alanlar alınacak kararları sporcularla paylaşırlar. Demokratik stili benimseyen antrenörler gençlerin kararlar almayı öğrenmeden sağlıklı birer yetişkin

olamayacaklarına inanırlar. Sporcularına yardımcı olmada onların gelişimleri üzerinde etkili olarak liderlik becerilerini öğretmede görev sorumluluğuna sahiptirler. Ne diktatörlüğü ne de kayıtsızlığı benimserler. Kendileriyle ilgili olarak olumsuz kaygılara sahip değildirler. Kontrolü yavaş yavaş sporculara yönlendirmeye kaydırma anlayışı içinde hareket ederler. Sporcuların kendi yaşamlarıyla ilgili sorumluluklarını üstlenmede yardımcı olmaya çalışırlar (Konter 1996).

Demokratik stil özetle;

- Alınan kararlar sporcularla paylaşılır
- Gerekli, yerinde bir eğitim-öğretim hakimdir
- Sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşünülür
- Sporcuların özgürlüğüne önem verir
- Öğrenmedikleri sürece sıhhatli birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar
- Sporcularına liderlik becerilerini öğretme sorumluluğu taşırlar
- Diktatörlüğü de liberalliği de benimsemezler
- Kendileri ve bilgileriyle ilgili aşırı kaygı ve şüphe içerisinde değildirler (Ulukan 2006).

1.10 Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri

1.10.1 Disiplin

Sporla uğraşanların hepsi de takım oyuncularından bir tek sporcuya kadar insanların birbirine bağlılığını ve bir rehberin doğrultusunda yürünmesini isterler. Grubun dağılmaması, bütünlüğünün muhafaza edebilmesi için bağlılığı sağlayan beraber olma kurallarına boyun eğmeye ihtiyacı vardır. Buna göre disiplin insan davranışlarını değiştirebilmek ya da yeni bir yön verebilmek için bir takım sınırlar koyma girişimi olarak tanımlanabilir (Kasap1991).

Tutarlı bir disiplinle birlikte düzenli bir mükâfatlandırma teşkilat bağıntılarına çabalarının karşılıklarını beklemeye sevk eder, bu yolla gelecek için arzulanan davranış, düzeltme tedbirlerine başvurulmasına gerek kalmadan teşvik edilmiş olur.

Ceza vermenin kaçınılmaz olduğu durumlarda şu hususlara dikkat edilmelidir (Çalışkan 2001):

- Ceza sadece davranışları cezalandırmalıdır. Sporcuların şahsiyetine ve kişiliğine yönelik olmamalıdır ve ceza başkalarının yanında verilmemelidir.

- Cezanın yol açtığı olumsuz sosyal ilişki, cezalandırılan davranışla sınırlandırılmalı bu davranışla ilgili olmayan durumlara yayılmamalıdır ve ceza uzatılmamalıdır.

İletişim grubu oturumları

Bilindiği gibi toplumsal etkilerin şekli bireylerin onları algılama şekline göre değişmektedir. Bireyler toplumsal etkiyi genellikle ya yeni bir bilgi ya da yeni bir kural olarak algılarlar. Eğer birey toplumsal etkiyi yeni bir bilgi olarak algılar ve bu yeni bilgiyi doğru bir bilgi olarak yorumlarsa göstereceği uyum davranışı benimseme şeklinde olacaktır. Buna karşılık birey bu yeni etkiyi yeni bir kural olarak algılarsa göstereceği uyum davranışı itaat yani boyun eğme şeklinde olacaktır. Buradaki uyum davranışı ya bir cezadan kurtulmak ya da bir ödül kazanmak için olmaktadır. Ancak yeni bir etkiye gösterilen üçüncü bir davranış şekli daha vardır. Buna özdeşim (özdeşleşme) denir. Buradaki davranış bireyin yeni olan etkiyi değil, etki kaynağını benimsemesi söz konusudur (Çalışkan 2001).

İletişim gruplarında antrenörün işlevi ve rolü grup süreçlerinin sağlıklı bir şekilde sürmesini sağlamaktır. Grubun amaçları gittikçe artan bir bilinçlenme, bütünleşme ve yeni davranışları benimsemedir. Bu amaçların gerçekleşmesi ancak güvenli destek verici ve her üyenin kendisini rahatça anlatabildiği bir ortamda olur (Çalışkan 2001).

Takım birlikteliği

Takım birlikteliği daha geniş kapsamda sosyolojik bir terim olan "grup birlikteliği" ile özdeştir. Her ikisi belli bir hedef için çalışan takım veya grubu bir arada tutan birliktelik veya bağlılık olarak ifade edilmektedir.

Takım birlikteliğini geliştirmede temel prensipler:

- Antrenör her oyuncunun diğer oyunculara karşı sorumluluk taşıdığı hissini sağlamalıdır. Bu oyuncuların oyun esnasında birbirlerinin pozisyonlarında oynamasına izin verilerek sağlanır.
- Antrenör takımdaki her sporcunun kişisel özelliklerin hakkında bir şeyler öğrenmek için zaman ayırmalıdır. Kendi özel yaşantıları hakkında bilgilere sahip insanlara sporcular daha yakınlık duyarak onlarla işbirliğine giderler.

- Antrenör oyuncular arasında sahiplenme hissini geliştirmelidir. Oyuncular birey olarak takımın antrenörlerinin değil, kendi takımları olduğunu hissetmelidirler (Katkat 2003).

Takım ruhunun oluşturulması

Tüm sporcular düzenli antrenmanlarda birlikte oldukları kadar bireysel olarak antrenman yaptıklarında da takım ruhuna katkıda bulunmuş olurlar. Her sporcu kendi potansiyeline ulaşmayı hedefler. Özel olarak zayıf yönlerini düzeltmek için planlanan ek antrenman programı ile çalışırlar. Tek başına daha iyi antrenman yapan ortalama yetenekteki sporcular ek antrenman yapmayan yıldız oyunculardan daha fazla takım ruhuna katkıda bulunurlar.

Antrenör sporcularda takım ruhunu en iyi şekilde ortaya çıkarabilmek dikkat edeceği hususlar şunlardır;

- Antrenör tutarlı olmalıdır
- Antrenör sporcularla konuşmalıdır
- Antrenör sadece tam ve olumlu eleştiriler yapmalıdır
- Antrenör güven kaybını takip etmelidir
- Antrenör yedek ya da yaralanmış sporcularla ilişki sürdürmelidir
- Antrenör tüm sporcuların eşit şekilde sıkı çalışmasını sağlamalıdır.

1.11 Liderlik Tarzları

1.11.1 Otokratik Liderlik Tarzı

Liderlik literatürü otokratik liderliği grup bütünlüğünün devam etmesi, grubun sosyal ve hayati önemli bir varlık olarak teşvik edilmesi gibi sosyo-duygusal olguları dikkate almayan bir liderlik şekli olarak görmektedir. Otokratik tarzda bütün kararları lider verir. Grup üyesinin rolü liderin emirlerini yerine getirmektir. Bu yaklaşımın altında yatan varsayıma göre lider bilgi ve deneyim sahibidir. Gruba ne yapacağını söylemek onun görevidir. Gurubun görevi dinlemek algılamak ve yerine getirmektir.

Liderlik etkili kullanılırsa yönlendirme ve gücü temsil eder. Özelikle genç grup üyeleri ve yenilikler için etkili olmaktadır. Grup üyelerinin olgunluk düzeyi düşük olduğu zaman yüksek görev yönelimli otokratik liderlik tarzı en etkili olan tarzdır (Hersey ve Blanchard 1988).

Bilimsel çalışmalar otokratik liderliğin grup istikrarı, etkili grup havası, hoşnut ve mutlu olma duyguları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Grup üyelerinin otokratik liderleri çok sevmiyor olması iş verimini, motivasyonu ve sadakati olumsuz yönde etkilemektedir (Cremer 2006).

Otokratik liderlikte lidere yaranacak ve dikkatini çekecek yanaşma hareketleri daha çok olmaktadır. Liderlerin grubu geçici bir süre bırakması durumunda grup etkinliği zayıflamalara yol açmaktadır. Otokratik tarzın etkisi göz önüne alındığında liderlerin grubu geçici bir süre bırakması gibi bir davranış asla böyle bir yola başvurulmaması gerektiği düşüncesini oluşturabilir. Oysa bu tarz bazı durumlarda ustalıkla işe yarar. Otokratik tarzda aşırı ihtiyatla yaklaşılmalı ve sadece takımın ligden düşmesini engellemek, şirketi kurtarmak gibi birkaç zorunlu durumda başvurulmalıdır. Böyle durumlarda otoriter tarz hatalı alışkanlıklara son verebilir ve insanları sarsarak yeni çalışma biçimlerine yöneltebilir. Ama lider yalnızca bu tarzda bel bağlarsa veya olağanüstü durum geçildikten sonrada bu tarzı uygulamaya devam ederse başında bulunduğu kişilerin morali ve hisleri konusundaki duyarsızlığının uzun vadede etkisi yıkıcı olabilir (Köksal 2007).

Demokratik liderlik tarzı

Yapılan çalışmalarda demokratik liderler diğer liderlik tarzlarını benimseyen liderlerden daha çok sevilmişlerdir. Bu gruplarda hava çok arkadaşça, grup merkezli ve kabul edilebilir oranda verilen işle meşgul olma eğilimi göstermiştir. Ancak demokratik liderin olduğu gruplar daha az üretken olmakla birlikte liderin yokluğundan pek de etkilenmemektedir. Bu tarz koşullar çabuk karar verilmesini gerektirdiğinde danışmadan karar vermeyi engellemez. Karmaşık sorunların çözümünde liderin takım için en iyi kararı vermesinin daha olası olduğunu açıklar.

Demokratik liderlik tarzını kullanmanın avantajları şunlardır:

Bu tarz grup üyeleri için tehdit edici değildir. Demokratik liderler grup üyeleri ile sürekli yakınlık içinde olduklarından onların fikirlerini önemsediklerinden dolayı grup üyeleri tarafından tehditkâr bir lider olarak görülmezler. Bireysel inisiyatif kazandırır. Doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol altında olduğunu hisseden sporcular kendi başına hareket etmeye ve stresli durumlarda daha başarılı bir şekilde başa çıkmaya eğilimlidirler. Olgun davranışları artar. Sporculara karar verilmede

rol verilmesi onların sorumluluk üstlenmelerini sağlar böylece olgunlaşırlar. Demokratik liderler çalışanların kendi hedeflerini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konusunda söz sahibi olmalarına izin vererek esnekliği ve sorumluluğu daha ileriye götürürler (Cox 1999).

Demokratik tarzın kendine özgü pürüzleri de vardır. Fikirlerin yeniden pişirilerek sunulduğu sonu gelmez toplantılar yapılması, bir türlü mutabakata varılmaması ve gözle görülür tek netice olarak yeni toplantılar için takvim belirlenmesi bu tarzın en can sıkıcı yanıdır (Martens 1998).

Serbest bırakıcı liderlik tarzı

Bu liderlik tarzında çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekler ile bu hedefin gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Serbest bırakıcı liderlik davranışını gösteren liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, grup üyelerini kendi hallerine bırakan ve her grup üyesinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler (Eren 1993).

Sunay'a göre bu tarz bir yönetim şekli uygulayan liderlik modelinde"herkes ne isterse onu yapar-yaptırır, bırak herkes istediğini yapsın" anlayışı mevcuttur. Bu alanda her türlü aktivitede eksiklikler görülür. Grupta memnuniyetsizlik ve disiplinsizlik hâkimdir. Lider bir plana ve programa gerek görmez. Böyle bir tarzın uygulanma nedenleri farklılıklar gösterse de en büyük nedeni liderin kendisini geliştirememesi ve bilgi eksikliğidir (Sunay 1998).

Bu tarzın olumlu bir yönünü ise şöyle dillendirebiliriz: Grup üyelerinin eğitim ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olduğu gruplarda, eğlencenin amaçlandığı örgütlerde olumlu bir liderlik tarzı olduğu düşünülebilir (Karaküçük ve Yetim 1996)

Serbest bırakıcı liderlerin başlıca özellikleri şunlardır:

- Lider herkese hoş görünmeye çalışır
- Grup içinden veya dışından gelen baskılar karşısında eğilir
- Risk üstlenmekten hoşlanmaz
- Grup üyeleri tamamen serbest bırakılmıştır
- Lider işle ilgilenmez, kararlara liderin her hangi bir katkısı olmaz (Martens 1998).

Dönüşümcü liderlik tarzı

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne göreceli olarak yeni girmiştir. Koruyuculuk, yol gösterici ve değişim için yol göstericilik arasındaki temel farklılıklar üzerinde odaklanmıştır. Bu bakış açısına göre görev dağılımı, performans değerlendirme, karar verme gibi rutin ve normal görevler açısından bir liderin daha fazla ne yapacağının saptanmasıdır. Ara sıra lider örgütlerdeki kültürün tanımlanması, çalışma gruplarının oluşturulması gibi önemli değişimleri yönetir ve hareket geçirir.

Dönüşümcü liderlik etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü oluşturmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlama hususunda lidere imkân tanıyacak kabiliyetlerin bir kümesidir. Dönüşümcü liderler süreçten ziyade fikirlerle ilgilenirler ve ilham vericilik görevini de üstlenirler. Bu tarz liderler karizmaya sahip olması ve iyi davranışları teşvik etmesi nedeniyle ortaya çıkarlar. Aynı zamanda dönüşümcü liderler örgütü, çevresini ve çalışanlarını değiştirme yeteneğine sahiptirler. Amaçlarını rahatça ifade etme ve kavratma yeteneğine sahiptirler. Böylece çalışanlarının önemsiz zihin meşguliyetlerini yok ederler (Keçecioğlu 2003).

Yapılan çalışmada etkin dönüşümcü liderin şu özellikleri paylaştığı sonuca varılmıştır: Cesaretlidirler, bir ömür öğrencidirler, Örgütsel değerleri sürdürürler, İleri görüşlüdürler (Tichy ve Devenna 1986).

Vizyoner liderlik tarzı

Vizyoner lider grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir ama oraya nasıl varılacağını belirtmez, hesaplı risklere girmekte insanları yenilik ve deney yapmakta serbest bırakır. Genel tabloyu ve belirli bir görevin oradaki yerini bilmek insanların önlerini görmelerini sağlar kendilerinden ne beklendiğini anlarlar. Herkesin ortak hedefler için çalıştığı hissi ekibe bağlılığı geliştirir. En etkileyici liderlik tarzlarının başında gelen vizyoner yaklaşımda lider, insanlara sürekli olarak görevlerinin daha büyük amacını hatırlatır ve her gün yapılan sıradan işlere büyük bir anlam katar. Çalışanlar ortak hedeflerin kendi çıkarlarına uyduğunu anlarlar. Bunun sonucunda ise hevesle çalışmaktadırlar. Esinlenmeyi öz güven, öz bilinç ve empatiden oluşan duygusal zekâ üçlüsüyle birlikte kullanan vizyoner lider, kendince doğru bir amaç belirler ve onu önderlik ettiği insanların ortak değerlerine uydurur. O vizyona içtenlikle inandığı için de insanlara kararlı bir biçimde yol gösterir. Vizyoner liderlikte tüm duygusal zekâ yeterlikleri arasında en önemlisi empatidir. Başkalarının ne hissettiğini sezme ve bakış açılarını anlama yeteneği liderin gerçekten esinleyici bir

vizyon belirleyebileceği anlamına gelir. İnsanları yanlış okuyan bir lider kesinlikle esin kaynağı olamaz (Goleman ve ark 2002).

Karizmatik liderlik tarzı

Karizma belli bir cazibe, doğuştan gelen bir güçtür. Psikolojik çekim olarak da tanımlanabilir. Çoğu zaman karizma doğal bir seçimin sonucudur, kişilik yapımızda yer alan birkaç belirgin özelliğin birleşimidir. Karizma oluşturmak kendine güven duyabilmeyi, her ortamda rahat olabilmeyi, çevreyi ve hayatı denetim altına alabilmeyi, belli bir amaca sahip olmayı, başkaları tarafından lider olarak algılanmayı gerektirmektedir (Kılınç 1996).

Lideri karizmatik yapan özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- Güçlü bir hitabet yeteneği ve imaj
- Yüksek özgüven
- Risk alma
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması

http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42–43/aytac.htm/2008/

Durumsal liderlik tarzı

Bu liderlik modelinde lider ile izleyenleri arasında ilişki ön plandadır. Lider etkili liderlik için çalışanların ihtiyaçlarını tesis edebilmelidir. Yeni personelin veya sorumluluk almaya istekli ve yetenekli olmayanların liderin yönlendirmesine ihtiyaçları vardır. Personel işi öğrendikten sonra eğer hala kendi başına iş görmeye yetenekli değilse liderin açıklamayla zorlamayı birleştirmesi gerekir. Nihayet çalışanlar deneyim kazanıp özgüvenleri artıkça lider bir işin sorumluluğunu başkasına devredebilir. Bu liderlik anlayışı çalışanları sürekli denetlemeyi gerektirir.

Durumsal liderlikte liderin gösterdiği davranışlar temelde ikiye ayrılır. Bunlar yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Yönlendirici davranışlar tek yönlü bir iletişim içerisinde liderin çalıştığı bireylere ve işlerini açık bir şekilde söylemesi ve onların performansını yakından denetleyerek ne yapacaklarını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır. Bu davranışlara amaç ve hedefleri belirlemek, izleyenlerin başaracağı işleri önceden planlamak ve iş önceliklerini söylemek

gibi örnekler verebilir. Destekleyici davranışlar ise karşılıklı iletişim yoluyla liderin izleyenleri dinlemesi, desteklemesi, cesaretlendirmesi ve kararlara ortak edici davranışları içerir. Durumsal liderin destekleyici davranışlarına da izleyenlerden görevin başarılı olması için öneriler istemek, izleyenlerin görev veya görev dışı sorunlarını dinlemek, izleyenlere gerektiğinde geri bildirim vermek gibi davranışlar örnek gösterilebilir (Saylı 2008).

Stratejik liderlik tarzı

Stratejik liderlik geleceği öngörerek şekillendirebilmek bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi hedeflere yönlendirerek karmaşık küresel rekabet ortamında gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir. Stratejik liderlik bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları o yöne sürükleyebilmektir. Stratejik liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik yetkinlik insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkileyecektir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna bağlı performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar. Stratejik başarı sağlamanın ön koşulu stratejik liderliğin güçlü olmasından geçtiğinden bu yüzyılda tüm kuruluşlar stratejik rekabet avantajı sağlayarak mükemmel iş sonuçları oluşturacak stratejik liderlerin kendi bünyelerinde geliştirilmesine odaklanacaklardır (Türksoy 2008).

1.12 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları Klasik, Neo-Klasik ve Modern yaklaşımlar olmak üzere başlıca üç gruba ayrılmıştır.

1.12.1 Klasik Liderlik Yaklaşımı (Özellikler Yaklaşımı)

Klasik yaklaşım "özellikler yaklaşımı" olarak da adlandırılmaktadır.1940'lı yıllarda Gibbs Jenkins ve Stogdill tarafından çalışılan klasik liderlik yaklaşımında lideri, lider olmayanlardan ayıran genel özellikler üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında liderin taşıması gereken fiziksel, psikolojik, sosyal ve işe ilişkin özellikler literatürde şöyle sıralanmıştır:

1.Fiziksel Özellikler

Çok genç ya da çok yaşlı olmama, doğrucu beden dili, enerjik ve aktif olma.

2.Psikolojik Özellikler

Zekâ ve yetenek, Güzel konuşma, bilgi, yargılama.

Kişilik-Karakter, Duygusal olgunluk, empati, kararlılık, açık gözlülük, içtenlik, kendine güven duygusu, dürüstlük.

3.İşe ilişkin özellikler

Analitik düşünce (neden sonuç ilişkisi kurma) yeteneği, inisiyatif kullanabilmek, önde olma ve başarma azmi, sorumluluk duygusu, göreve dönüklük, pragmatik olma.

4.Sosyal özellikler

Ekip çalışmasına yatkın olma, bencil olmama, etkin ilişkiler geliştirebilme, olumlu kişisel imaj, sosyal etkinliklere katılma, nezaket ve incelik.

Moorhead ve Bedelan'a göre lideri tanımladığı varsayılan ve çoğunlukla araştırılan bazı kişilik özellikleri şunlardır (Zel 2001).

Çizelge 1.6. Liderleri diğerlerinden ayıran fiziksel ve kişilik özellikleri

Açık sözlülük	İnsiyatifli olabilme	Düzenli olma	Kişisel bütünlük
Başkasına güven verme	İlgili olma	Fiziki görünüm	Mizah anlayışı
Becerikli olma	İş başarma yeteneği	Girişken olma	Strese dayanıklı olma
Bilgi	Kararlılık	Güzel konuşma	Objektif olma
Duygusal olgunluk	Kendine güven	Hareketlilik	Olgunluk
Dürüstlük	Kişiler arası ilişki	Hevesli olma	Yenilikçilik

Lider olarak ortaya çıkan çocukların başkalarıyla kolay ilişki kurabilen, sosyal ve dışa dönük kişiliğe sahip oldukları ayrıca duygusal olgunluk ve sabırlı olma niteliğini taşıdıklarını belirtilmiştir. Bu nedenle özellikler yaklaşımının temelini "liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerde zenginleşmesi" görüşü oluşturmaktadır (Eren 1998).

Liderlik sürecini yalnızca lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda başarılı liderlerden bazılarının aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; grup üyelerinden bazılarının liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip oldukları halde bunların lider olarak ortaya çık(a)madıkları saptanmıştır. Bu tür sonuçlar liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değerlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Ayrıca yukarıda sıralanan lider özelliğinin somut bir biçimde ölçülmesinin zor olması ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde algılanabilmesi nedeniyle bilim adamları liderlerin sahip olması gereken özellikler yerine liderin davranışları üzerinde odaklanmıştır (Zel 2001).

Neo-klasik liderlik yaklaşımı (davranışlar yaklaşımı)

Klasik Yaklaşımın yetersizlikleri liderlerin davranışlarını inceleyen yeni bir paradigmanın geliştirilmesine neden olmuştur. Neo-klasik liderlik yaklaşımı olarak da adlandırılan davranışlar yaklaşımı 1970'li yılların sonuna kadar liderlik üzerine yapılan araştırmaların ağırlık noktasını oluşturmuştur. Bu yaklaşıma göre liderliğin gereği olan davranışlar vardır ve bunları sergileyen kişiler lider özellikleri göstermeye başlarlar.

Yeni yaklaşıma göre liderlik, liderin özelliklerinden çok onun tutum ve davranışlarının ekip üyeleri tarafından kabullenilmesiyle ortaya çıkar ve süreklilik kazanır. Bunun yanı sıra liderin davranışları, örgütsel amaçlar liderin kendi kişisel özellikleri ve ortam koşullarının da etkisi altındadır (Bozlağan 2005).

Bu modele göre liderler temelde iki farklı davranış tipi sergiler. Bunlar göreve yönelik ve insana yönelik davranış tipleridir.

1.Göreve yönelik davranış

Lider ekip üyelerinin rollerini tanımlar ve örgütler iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları için çaba harcar. Lider, takipçilerin her birinin işleri ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını belirler.

2.İnsana yönelik davranış

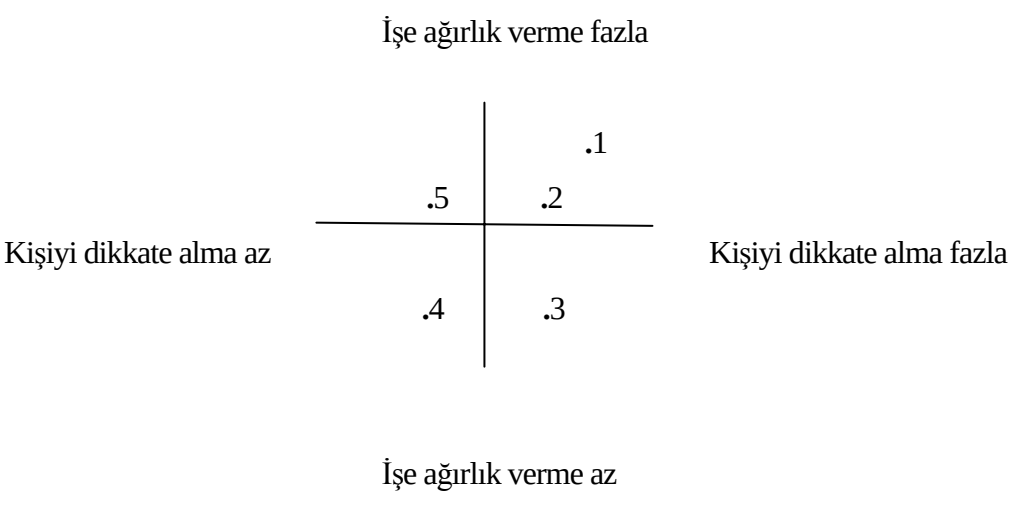
Lider kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri ve haberleşme kanallarını açar, sorumluluk devreder. Böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı verir; karşılıklı güven, arkadaşlık, sosyal ve duygusal destek sağlar (Eren 1998).

Neo-Klasik Liderlik Yaklaşımı (Davranışlar Yaklaşımı) ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Ohio eyalet üniversitesi liderlik çalışmaları

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra liderliği davranışsal açıdan incelemek üzere Ohio Eyalet Üniversitesi'nde çalışmalar başlatılmıştır. Çalışmalar sosyoloji, psikoloji ve ekonomi uzmanları tarafından yürütülmüştür. Yapılan çalışmaların sonucunda Hemphill ve Coons tarafından Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) geliştirilmiştir.

Savaş döneminin de etkisiyle bu çalışmalarda askeri organizasyonlarda liderlik konusu araştırılmıştır. Ohio State Liderlik araştırması, liderin davranış kalıplarını ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Yapılan çalışmada örgütlerde, kışlada, kamu kurumlarındaki liderlerin özellikleri incelenmiş; zaman kullanımları, kişiler arası ilişkileri, sorumluluk alma düzeyleri, otorite kullanımları gibi alt konular saptanarak çalışmanın iskeleti oluşturulmuştur (Zel 2001).



Şekil 1.2. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (Çeyiz 2007)

Araştırmacılar işe ağırlık verme ve kişiyi dikkate alma boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği liderlik biçimini liderin etkililiği ve grubun performansı açısından en uygun denge noktası olarak belirlemişlerdir. Böylelikle yukarıdaki şekilde en etkin lider 1 numara ile en etkisiz lider 4 numara ile işaretlenmiş bulunmaktadır (Çeyiz 2007).

Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal yaklaşım ile ilgili olarak yapılan diğer önemli bir araştırma ise Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Michigan Üniversitesi çalışma grubu liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken büyük ölçüde uygulamalı çalışmalara ağırlık vermiştir. Çalışmada verimlilik, iş tatmini, grup üyesi devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve güdüleme gibi ölçekler kullanılmıştır (Koçel 1998).

1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar Rensis Likert öncülüğünde Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekip üzerinde uygulanmıştır. Northcraft'a (1990) göre araştırmalar liderlerin dört temel davranışı üzerinde yoğunlaşmıştır (Zel 2001):

1) Kişisel Önem: Astların şahsi duygu ve fikirlerine verilen öneme yönelik davranışlar.

2) İlişki Geliştirme: Grup içindeki ilişkileri, yardımlaşmayı geliştirmeye yönelik davranışlar.

3) Motivasyon: İstenilen amaca ulaşmak ve yüksek verimlilik sağlamak için davranışlarla astları hedefe yoğunlaştırmaktır.

4) Ekipman: İşlerde kaliteyi performansı arttırıcı bilgi, teknoloji ve diğer kaynakları kullanmayı sağlayan davranışlardır.

İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider yetki devrini esas alan grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark özel bir uygulama biçiminden değil liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yöneliş biçiminden doğmaktadır (Zel 2001)

Iowa üniversitesi liderlik çalışmaları

Iowa Üniversitesinde yapılan liderlik çalışmaları Kurt Lewin yönetiminde 1939 yılında R. Lıppıtt ve R.K. White tarafından liderlik stillerine yönelik bir dizi çalışmayı içerir. Araştırmacılar dört gruba ayrılmış 10 yaşındaki erkek çocukların katıldığı okul sonrası hobi çalışmaları sırasında gerçekleştirilmiştir. Her grup zekâ, fizik, sosyo-ekonomik durum ve kişisel özellikler açısından aşağı yukarı eşit 5 çocuktan oluşmuştur. Gruplara liderlik yapmak üzere dört yetişkin otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak davranmak üzere eğitilmiş ve bunlar altı haftada bir olarak tüm gruplara liderlik yapmışlardır (Fiedler ve Chemers 1967).

Otokratik lider yapılacak işleri tüm ayrıntılarıyla kendisi belirlemiş, kullanılacak teknikler atılacak adımlar ilk aşamada çocuklara bildirilmiştir. Demokratik lider yapılacak işleri grupla birlikte tartışarak belirlemiş, grubu katılıma teşvik etmiş, eleştiri ve övgülerde yansız olmaya çaba göstermiş; serbest bırakıcı lider ise grubu tamamıyla serbest bırakarak gruba çok az katkıda bulunmuştur. Çalışmaların sonunda yirmi çocuktan on dokuzu otokratik lider yerine demokratik lideri, on durumdan yedisinde otokratik lider yerine serbest bırakıcı lideri tercih etmişlerdir (Fiedler ve Chemers 1967).

Araştırmacılar iş veriminin otokratik ortamda demokratik ortamdan daha fazla olduğunu ancak uzun dönemde demokratik ortam veriminin otokratik ortam verimine yaklaştığını belirlemişler. Otokratik ortamdaki verimin liderden kaynaklandığı, liderin grubun başında olmadığı durumlarda verimin gözle görülür şekilde değiştiği gözlenmiştir. Otokratik liderin başında bulunduğu gruptaki çocuklarda saldırganlık ve ilgisiz olmak üzere iki tür davranış tespit edilmiş bu davranışların nedeni ise liderden kaynaklanan korkuya bağlanmıştır. Demokratik ortamdaki verimin ise lidere bağlı olmadığı lider grubun başında olsun ya da olmasın sabit kaldığı ve yenilikçiliğin en üst düzeyde olduğu görülmüştür. En düşük verim ve kalitesiz iş serbest bırakıcı liderin grubunda olmuştur. Çalışmanın duygularla ilgili bölümünde çocukların tatmin düzeyi otokratik liderin grubundaki çocuklarda az, demokratik liderin grubundaki çocuklarda paylaşım ve katılımından dolayı daha fazla, serbest bırakıcı liderin grubundaki çocuklarda ise tüm serbestliğe rağmen pek az olduğu görülmüştür (Luthans 1985).

Bale'in Harvard üniversitesi araştırması

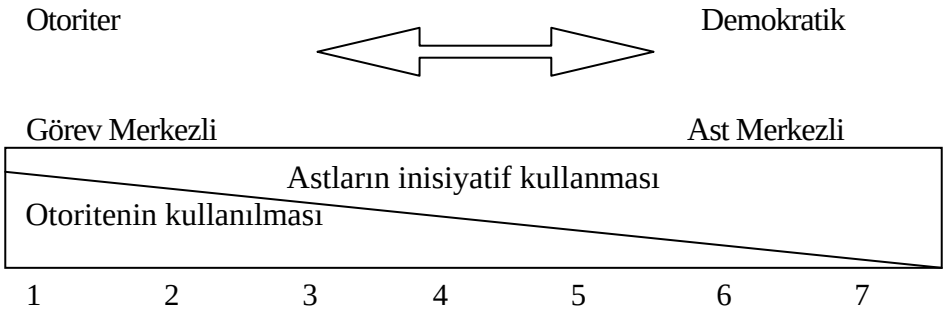
Robert Bale ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve bu araştırmasıyla liderlik

davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ortaya konulabileceği sonucu üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak belirli kişilerin grup şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunduğu görülmüştür.

Bale'in bulgularına göre hem en iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından en fazla sevilen üye lider olabilmektedir. Bireyin gerçekleştirdiği iletişimin miktarı liderlikte belirleyici rol oynamaktadır. Bale iletişim sürecinin analizini yaparak üç genel boyutta toplam on iki kategori belirlemiştir. Bu üç boyut; duygusal, tepkisel ve bilişsel şekilde sıralanmaktadır. Bale gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi grup içindeki duygusal ya da sosyal özellikler ile ilgilenmekte diğeri ise grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi iki eksen üzerinde ortak bulgular dikkat çekmektedir "işe yönelik" ve "ve insana yönelik" davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir (Zel 2001).

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu teorisi

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt bir yöneticinin liderlik stilini seçmesinde etkili olduklarına inandıkları değişik faktörleri tanımlayan ilk kuramcılardandır. Liderlik tarzlarını liderlik davranışlarının özelliğini gösteren bir doğru üzerinde açıklamışlardır. Buna göre doğrunun bir ucu otoriterliği ifade ederken diğer ucu demokratik liderlik tipini ifade etmektedir. Otoriterliğe ifade eden kısmı patron davranışlarına ağırlık vermekte, demokratikliği ifade eden kısmı ise astların davranışlarını ön plan çıkmaktadır.



Şekil 1.3. Liderlik doğrusu (Zel 2001)

1. Durum: Yöneticiler karar verir ve duyururlar.

2. Durum: Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.

3. Durum: Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.

4. Durum: Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar.

5. Durum: Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.

6. Durum: Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.

7. Durum: Yönetici astların üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Araştırmacılar 11 ayrı çalışmanın sadece 7'sinde "paylaşımcı tip lider"in verimliliği arttırdığını diğer 4'ünde ise böyle bir etkinin görülmediğini tespit etmişlerdir (Erkmen 2007).

Durumsallık yaklaşımı

Klasik ve Neo-Klasik Liderlik Yaklaşımları'nın liderlik olgusunu açıklama konusunda yetersiz bulunması liderlikte Durumsallık Yaklaşımı'nın geliştirilmesine neden olmuştur. Hersey ve Blanchard salt liderlik tarzının örgütsel başarıyı sağlayan etken olmadığını önemli olanın liderin kendi tarzını takipçilerin ve ortamın gereksinimlerine göre değiştirme ve geliştirme yeteneği olduğunu belirtmektedir. Klasik ve Neo-Klasik Liderlik Yaklaşımları liderliği bir bakıma kişisel yeteneklerin bir sonucu olarak görme eğiliminde iken Durumsallık Yaklaşımı liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi üzerinde durmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsaymaktadır. Lider ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bu yaklaşımda bireysel özelliklerin yerini liderin içinde bulunduğu ortamın özellikleri almıştır. Durumsallık Yaklaşımı'nda lider işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları motive eder ve başarılı olmaya yöneltir. Bu nedenle her durumda geçerli olan ideal bir liderlik tarzı bulunmamaktadır (Bozloğan 2005).

Fred Fiedler'in durumsalık yaklaşımı

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur (Başaran 1992). Bir ortamda liderin doğması olanaksız olmayabilir ama gerekli de olmayabilir. Lider ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkar. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkililiği öncelikle liderin örgüt içindeki bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Bundan dolayı bazı liderler bulunulan koşullara göre bir örgütte başarılı olurken başka örgütlerde başarısız olabilirler (Zel 2001).

Spor takımlarından askeri birliklere kadar yüzlerce grup 22 yıl süren bu araştırma programına konu olmuştur. Bu modelin temelinde grup performansının liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır (Erkmen 2007).

Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da işe ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri inceleyen Fiedler ne anlayışlı liderin ne de iş merkezli davranış sergileyen liderin sürekli olarak etkili olamayacağını savunmaktadır. İş merkezli liderlik davranışı sergileyen bir lider, bir durumla ilgili olarak iş merkezli bir liderlik davranışı sergilemekte güçlük çekecek ve o durumda başarılı olamayacaktır. Bu anlamda en etkili liderlik davranışı belirli bir duruma ve liderin davranışının o duruma uygun olup olmadığına bağlıdır (Erçetin 2000).

Fiedler liderlik biçimini belirlemek amacıyla bir araç (LPC) geliştirmiştir. Bu araçla liderleri birlikte en az tercih ettikleri izleyenleri nasıl algıladıklarını araştırmıştır. Bu bulgular temel alınarak liderin en çok tercih ettiği ile en az tercih ettiği izleyenler arasındaki algılama benzerliğinin derecesi bulunmaya çalışılmıştır. LPC ölçeğinde bir kavramın iki uç noktası belirlenip iki uç arası sekiz duruma bölünmüştür. Bu ölçek temelde liderin liderlik biçimini ölçmeyi amaçlamaktadır (Erdoğan 1991).

Aşağıdaki çizelgede liderin durumlara göre davranış biçimleri yer almaktadır. En uygun durum lider-üye ilişkilerinin iyi olması, görevin iyi yapılandırılması ve liderin konumsal gücünün yüksek olması durumudur. En uygun olmayan durum ise lider-üye ilişkilerinin kötü olması görevin yapılandırılmaması ve konumsal gücün düşük olması durumudur**.**

Çizelge 1.7 Liderin durumlara göre davranış biçimleri

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

Uygun ⟷ Uygun değil

Bu Yaklaşım liderliğin doğuştan olduğu ve sonradan kazanılamayacağı düşüncesini yıkmıştır (Certo ve Appelbaum 1994). Bu nedenle Fiedler'in yaklaşımı üç nedenden dolayı önemlidir: Birincisi liderin etkinliği üzerinde durmaktadır. İkincisi hiçbir liderlik tarzının en iyi olmadığını göstermektedir. Üçüncüsü yönetimi, liderleri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirmektedir (Hodgetts 1997).

Yaklaşımın en çok eleştirilen yanı ise Fiedler'in sadece grup içi koşullardaki üç değişkenin grup başarısı için incelenmiş olmasıdır. Oysa liderler hem kendi grupları içinde hem de kendi amaç ve isteklerini gerçekleştirebilmek için çevreleri ile ilişkilere girerek belirli davranışlara yönelmektedirler. Özellikle çevresel koşullar grup üyeleri üzerinde belirli bir etki yaptığından lider davranışını etkileyen önemli bir unsur olmaktadır (Eren 1993).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Yaşam Döngüsü olarak da adlandırılan bu model izleyenlerin göreve hazır olma düzeylerini (olgunluk düzeyleri) temel alarak geliştirilmiştir. Hazırlık düzeyinden kastedilen astların yüksek ama ulaşılabilir amaç edinme kapasiteleri, sorumluluk alma istekleri, uygun eğitim ve tecrübeye sahip olma dereceleri olarak özetlenebilir (Hersey ve Blanchard 1988).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisinde ana öğeler "görev yönelimli davranışlar" ve "ilişki yönelimli davranışlar" olmak üzere iki türlüdür. Teori bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır (Zel 2001):

Uzmanlık, Kişilik özellikleri, Yeterlilik, Lideri algılama biçimleri, Makam.

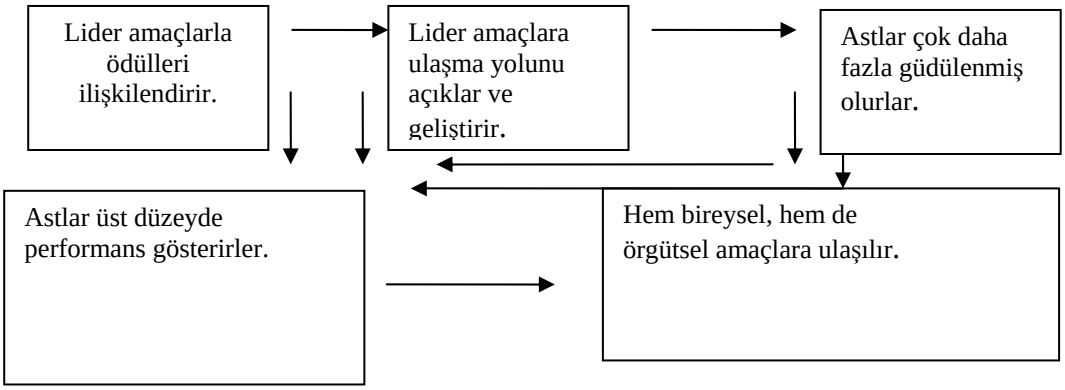
Kişilerin sıralanan özellikleri ne kadar üst düzeyde ise lidere o kadar rahat bir etkinlik ortamı sağlayacaklardır. Burada lidere düşen yaptığı işe ve astlarına hassasiyet ile eğilip iş ve ilişki arasındaki dengeyi sağlamasıdır (Erkmen 2007).

Amaç-yol teorisi

Amaç-Yol kuramı Robert House tarafından geliştirilmiştir. Amaç-Yol kuramı lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır. Bu kuram liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemektedir. Amaç-Yol kuramı liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuramda liderin

astları nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Çeyiz 2007).

Amaç -Yol kuramına göre liderin amaca motive olmasından çok astlarını motive etmesi önemlidir. Bir liderin davranışının motivasyon etkisi astların görev amaçları ile kişisel amaçlarının kesişmesi yoluyla sağlanabilir (Başaran 1992). Bir liderin davranışının güdeleyicilik etkisi izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir. Amaç -Yol kuramı liderlik davranışının iş görenlerin güdülenme, iş doyumu, çaba ve performansına olan etkilerini ve durumsal faktörlerin iş görenler ve iş çevresi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır.



Şekil 1.4 Amaç -yol kuramında liderlik süreci (Zel 2001).

House ve Mitchell'in çalışmasında dört temel liderlik davranışını belirtmiştir

Emredici liderlik, Yönelimli liderlik, Destekleyici liderlik, Katılımcı liderlik (Zel 2001).

Vroom-Yetton karar verme modeli

Model ilk önce Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Vroom ve Jago tarafından katkıda bulunulmuştur. Vroom ve Yetton liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmişlerdir. Amaç -Yol teorisinde olduğu gibi model verili bir koşulda uygun bir liderlik stilini ortaya koymaya çalışır. Modelde aynı liderin farklı liderlik stillerini sergileyebileceği varsayılır. Vroom-Yetton-Jago modeli lider davranışının yalnızca bir cephesi olan karar vermede astların katılımı üzerinde durmaktadır. Modelin amacı kararın kalitesi/niteliğini korurken astlar tarafından kararların kabul edilmesini sağlamaktır.

Vroom liderlik stilini dört genel sınıflandırma içerisinde tanımlamıştır: otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli (Anılır 2007).

Reddin'in etkililik teorisi

Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta "yönetsel etkililik'tir." Etkililiğin yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin "3-D" adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre yönetsel etkililik bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir (Anılır 2007).

Reddin dört etkisiz ve dört artan ölçüde etkili yönetim tipi ayırt etmektedir. Dört etkisiz yönetici türü şunlardır (Werner 1993):

1. Kaçak, 2. Misyoner, 3. Otokrat, 4. Uzlaşmacı.

Artan ölçüde yönetim stilleri ise şunlardır:

1. Bürokrat, 2. Geliştirici, 3. Hayırsever bürokrat, 4. Yürütücü.

1.13 Liderlik Fonksiyonları

Liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak adlandırabileceğimiz bir dizi görevleri vardır. Bunları şöyle özetlenmektedir:

1.13.1. Liderin Hedef Belirleme Fonksiyonu

Bir kurumdaki hedef belirleme liderin üstündeki bir otorite tarafından lider tarafından ya da grup üyelerinin tümü tarafından ortaklaşa olarak belirlenebilir. Ortaklaşa bir şekilde hedef belirlemez ise lider hedeflerini ekibine anlatmalı, benimsetmeli, özümsemelerini sağlamalıdır (Carlin 1995).

Planlama fonksiyonu

Planlayıcı olarak lider grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlarına ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği

ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür. Zaman zaman planın kısımlarını astlara iş bölümü şeklinde aktaran kişi liderdir (Şahin 1999).

Liderin koordinatörlük fonksiyonu

Koordinatörlük ortak bir hedefe ulaşabilmek amacıyla insanların çabalarının birbiri ardı sıra gelerek bütünleşmesi, işbirliğinin sağlanması, uygun ortam, zaman ve elemanın bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Başarılı bir liderin iyi bir planlama yapması, planlanan hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan kişileri bir araya getirmesi ve görev dağılımının gerçekleştirilmesi gerekir. Lider gerekli koordinasyonu sağlayamazsa ne yapılan planların ne de oluşturulan organizasyonun istenen sonucu vermesi mümkün değildir (Donuk 2006).

Liderin kontrol fonksiyonu

Yönetim sürecinin son aşamasını teşkil eden kontrol fonksiyonunda lider yapılmakta olan faaliyetlerin planlarda öngörülen amaçlara uygunluğunu sağlamaya çalışmaktadır. Kontrol işlerin kabul edilmiş plana, verilmiş emre ve getirilmiş prensiplere uygun olarak yürüyüp yürümediğini saptamakla ilgili süreçtir. Lider bu aşamada tüm personelin kontrol işlemine katılmasına fırsat vermeli, raporlar seri, yerinde ve yorumlanabilir olmalı, istisnalara özel dikkat çekilmeli, kişisel gözlem göz ardı edilmemeli, pozitif takviye ile etkili bir motivasyon sağlamalıdır (Ekenci ve İmamoğlu 1998).

Liderin örnek olma fonksiyonu

Örnek olarak lider grupların çoğunda lider, üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemek durumundadır. Liderin genel davranışı grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır (Şahin 1999).

Liderin grup temsilcisi fonksiyonu

Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkilerde önemli bir unsurdur. İyi liderler aynı zamanda iyi birer iletişimcidir. Liderler karşısındaki kişi veya gruba kendi yönettiği grubun duygu ve düşüncelerini en iyi şekilde ifade edebilen birer sözcü ya da temsilcidir (Marriner 1996).

Liderin hakemlik ve aracılık fonksiyonu

Hakem ve aracı olarak lider, lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye çalışır. Grup üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleriyle ilişkilerin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin doğal görevlerindendir (Atlıoğlu ve Şahin 2002).

Liderin önder olma fonksiyonu

Liderlik yapabilmek için teknik ve kişiler arası uzmanlığı artırmaya yönelik iş birliğine dayalı etkinlikleri kullanarak ve risk alarak çalışanlar için bir model olmak gerekmektedir. Lider önemli olduğuna inandığı kurum ve liderlik değerlerini gösteren bir model rolü sergileyerek liderliğe başlamaktadır. Önderlik yapmak için gerekli olan özgüven denemekten, başarısız olmaktan, hatalardan öğrenmekten ve yeniden denemekten oluşur. Vizyonunu gerçekleştiren ve kendi yolculuğunu yapan lider diğer insanlara önder olup model teşkil etmektedir(Atlıoğlu ve Şahin 2002).

Liderin sözcü olma fonksiyonu

Sözcü olarak lider, gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkili ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda başka gruplar karşısında teslim etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir. Böyle bir davranış lidere sözcü olma rolü verir. Dışarıda gruba veya gruptan dışarıya doğru olan haberleşmede asıl kanal liderdir (Erdoğan 1982).

Liderin ödüllendirme ve cezalandırma fonksiyonu

Ödüllendiren ve cezalandıran olarak lider, bir grubun liderinin grup üyelerine vereceği cezaların kabulü ve ödülün etkisi diğer grup üyelerinin benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş kurallarına göre davranışlarının değerlenmesi belirli sınırlar içerisinde ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir (Şahin 1999).

2. GEREÇ ve YÖNTEM

"Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti" konulu projenin Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 09.09.2008 gün ve 586/8908 sayılı kararıyla tez olarak hazırlanması için oy birliğiyle karar alınmıştır.

Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti için yapılan bu projenin evrenini 2008 yılında Konya İlinde ve İlçelerinde faaliyet gösteren amatör futbol kulüplerinin futbolcuları oluşturmuştur. Araştırmaya yaşları ortalaması 19,34±4,58 olan Konya süper amatör lig, birinci amatör lig ve ikinci amatör ligde mücadele eden toplam 442 amatör futbolcu katılmıştır.

Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti amacıyla yapılmış olan bu çalışmada Chelladurai ve Saleh (1980)'in geliştirdiği Spor İçin Liderlik Ölçeği (Leadership Scale for Sport-Preferred leader behavior) sporda tercih edilen lider davranışlarını belirleme formu kullanılmıştır.

2.1 Spor İçin Liderlik Ölçeği (LSS):

Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen ve 40 maddeden oluşan Spor İçin Liderlik Ölçeği her branştaki ve her düzeydeki sporculara uygulanabilmektedir.

Güngörmüş, Gürbüz ve Yenel (2006) Spor İçin Liderlik Ölçeği'ni (LSS) Türkçeye çevirerek "Sporcuların Antrenörün Davranışlarını Algılaması" versiyonunun Türkiye'deki üniversite takımlarının oyuncuları için güvenirliğini ve geçerliğini test etmiştir. Çalışmaya üniversite takımlarının basketbol, judo, tenis, voleybol ve futbol gibi farklı spor branşlarında yer alan 367 sporcu gönüllü olarak katılmıştır. Çalışmada ölçeğin faktör yapısını test etmek için çok değişkenli istatistik tekniklerden biri olan Temel Bileşenler Analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre orijinal çalışmada yer alan 5 faktörlü yapının aksine ölçeğin Türkçe versiyonunda toplam 34 madde ve 4 faktörlü yapının ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan 4 faktörlü yapı ise kapsadığı maddelerin anlam içeriklerine göre sırasıyla şöyle sıralanmıştır:

a-) Eğitici ve Destekleyici Davranış (12 madde):8,5,7,3,17,1,11,20,19,14,13,32. Bu maddeler sporcunun performans düzeyini geliştirmek için koçun önemli işlevleriyle ilgili maddelerdir. Koç, maksimum fiziksel potansiyellerine ulaşmaları için sporcularını eğitir ve öğretir. Takım sporları söz konusu olduğunda bunlara ek olarak takım üyelerinin etkinliklerini de koordine eder.

b-) Demokratik Davranış (10 madde):15,30,2,39,24,9,16,22,29,31. Bu maddeler karar verme sürecine sporcuların katılımlarına koçun ne oranda izin verdiğini ifade etmektedir. Bu kararlar grup hedefleriyle ya da bu hedeflere nasıl ulaşılacağıyla ilgilidir.

c-) Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış (7 madde): 28,37,38,23,10,25,26. Bu maddeler koçun sporcu veya sporcularının performansını değerlendirdiğini ve onların performanslarını övmenin, ödüllendirmenin önemli olduğunu ifade etmektedir.

d-) Otokratik Davranış (5 madde): 40,6,12,27,34. Bu maddeler koçun sporculardan kendisini ne kadar uzak tuttuğunu ve onlar üzerindeki otoriterliğini ifade etmektedir.

Spor İçin Liderlik Ölçeği'nin faktör yapısının belirlenmesi için yapılan Temel Bileşenler Analizi varimax dönüştürmesi sonuçları Spor İçin Liderlik Faktör analizi sonucuna göre orijinal ölçekte yer alan 6 madde (4,18, 21, 33, 35 ve 36) faktör yükleri .40'ın altında olduğu için ölçeğin Türkçe versiyonundan çıkarılmıştır. Ölçeğin güvenirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .71 (otokratik davranış) ile .84 (eğitici-destekleyici) arasında bulunmuştur.Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise .87 olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenirlik düzeyini test etmek için yapılan analiz sonuçlarına göre alfa katsayılarının .71 (otokratik davranış) ile .84 (eğitici ve destekleyici davranış) arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise .87 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu veriler kabul edilir sınırlar üzerinde olup, hatta "iyi" olarak kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (Alpar 2001). Bu sonuçlar literatürde yapılan pek çok diğer çalışma ile de benzerlikler göstermektedir (Riemer ve Chelladurai 1995; Zhang, Jensen ve Mann 1997).

Ölçekte yer alan tüm maddeler "Koçumun…" ifadesi ile başlamaktadır. Bu ölçek sporcunun antrenörünün davranışlarını nasıl algıladığını ölçen ve 1-5 (Hiçbir Zaman=1 yaklaşık % 0, Nadiren=2 yaklaşık %25, Ara sıra=3 yaklaşık % 50, Sık sık= 4 yaklaşık % 75 ve Her Zaman=5 yaklaşık %100)

arası puanlanan Likert Tipi ölçektir. Ölçekte kullanılan 40 maddenin hiçbirisi ters puanlanmamaktadır.

Güvenirlik

Ölçeğin güvenirliğini test etmek için literatürde sıklıkla kullanılan ve pek çok araştırmacı tarafından önerilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının hesaplanması yöntemi tercih edilmiştir(Alpar 2001;Büyüköztürk 2003;Gürbüz ve Aşçı 2005)(Çizelge 2.1).

Spor İçin Liderlik Ölçeği'nin İç Tutarlılık Katsayıları (Çizelge 2.1)

Alt Boyutlar	Alfa
Eğitici ve Destekleyici Davranış	.84
Demokratik Davranış	.81
Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış	.73
Otokratik Davranış	.71

Çizelge 2.1'deki veriler incelendiğinde "Spor İçin Liderlik Ölçeği-Sporcuların Antrenörün Davranışlarını Algılaması" versiyonu için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının .71-.84 arasında değiştiği anlaşılmaktadır.Ayrıca ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise .87 olarak hesaplanmıştır.

Spor İçin Liderlik Ölçeği-Sporcuların Antrenörün Davranışlarını Algılaması versiyonunun Türk takımlarında yer alan sporcuların, antrenörlerinin davranışlarını nasıl algıladığını değerlendirmek için güvenilir ve geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Verilerin analizi

Verilerin analizinde ve hesaplanmış değerlerin bulunmasında SPSS 16.0 istatistik paket program kullanılmıştır. Veriler ortalama ve standart sapma verilerek özetlenmiştir. Normallik sınamasına göre nonparametrik testlerden Mann-whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testleri kullanılmıştır. Varyans homojenliğine göre ise Post Hoc Multiple Comparisions testlerinden LSD ve Tukey testleri kullanılmıştır. Bu çalışmanın manidarlığı 0.05 olarak alınmıştır.

3. BULGULAR

Çizelge 3.1. Araştırmaya katılan futbolcuların eğitim düzeylerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerini değerlendirmede elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları.

Eğitim Düzeyi		N	Ortalama	Std. Sapma
İlköğretim	Eğitici destekleyici davranış	71	52,10	7,07
	Demokratik davranış	71	38,13	6,04
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	71	28,93	4,22
	Otokratik davranış	71	18,42	3,41
Lise	Eğitici destekleyici davranış	280	52,78	5,84
	Demokratik davranış	280	39,25	6,10
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	280	30,40	3,59
	Otokratik davranış	280	18,23	4,29
Üniversite	Eğitici destekleyici davranış	91	51,85	4,77
	Demokratik davranış	91	38,08	7,56
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	91	29,23	3,84
	Otokratik davranış	91	17,79	3,69

Eğitim düzeyi ilköğretim olan futbolcuların, eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 52,10±7,07 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 38,13±6,04 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 28,93±4,22 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,42±3,41 olarak tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyi lise olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 52,78±5,84 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 39,25±6,10 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 30,40±3,59 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,23±4,29 olarak tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyi üniversite olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 51,85±4,77 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 38,08±7,56 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 29,23±3,84 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 17,79±3,69 olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 3.2. Araştırmaya katılan futbolcuların eğitim düzeylerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması.

	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalamaları	Ki-Kare	df	P
Eğitici destekleyici davranış	İlköğretim	71	214,47	3,952	2	0,139
	Lise	280	230,10			
	Üniversite	91	200,53			
Demokratik davranış	İlköğretim	71	205,15	2,301	2	0,317
	Lise	280	228,23			
	Üniversite	91	213,54			
Açıklayıcı ödüllendirici davranış	İlköğretim	71	191,04	12,686	2	0,002*
	Lise	280	237,86			
	Üniversite	91	194,92			
Otokratik davranış	İlköğretim	71	230,34	1,251	2	0,535
	Lise	280	223,27			
	Üniversite	91	209,16			

Araştırmaya katılan futbolcuların eğitim düzeylerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici davranış, demokratik davranış ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların eğitim düzeylerinin ilköğretim, lise ve üniversite olması bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken (P>0,05), açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliği futbolcuların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (P<0,05).

Çizelge 3.3. Açıklayıcı ödüllendirici davranış tipinin eğitim düzeyi bakımından çoklu karşılaştırılması.

(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalamalar farkı (I-J)	Std. Hata	P
İlköğretim	Lise	-1,47	0,50	0,009*
	Üniversite	-0,30	0,59	0,868
Lise	İlköğretim	1,47	0,50	0,009*
	Üniversite	1,17	0,45	0,027*
Üniversite	İlköğretim	0,30	0,59	0,868
	Lise	-1,17	0,45	0,027*

Açıklayıcı ödüllendirici davranış tipinin eğitim düzeyi bakımından karşılaştırılmasında eğitim düzeyi lise olan futbolcular için elde edilen puanların eğitim düzeyi ilköğretim ve üniversite olan futbolcular için elde edilen puanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (P<0,05). Buna

karşın eğitim düzeyi ilköğretim ve üniversite olan futbolcuların açıklayıcı ödüllendirici davranış tipine ilişkin elde edilen puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (P>0,05).

Çizelge 3.4. Araştırmaya katılan futbolcuların deneyimlerine göre (futbol oynama süreleri) antrenörlerinin liderlik özelliklerini değerlendirmede elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları.

Deneyim		N	Ortalama	Std. Sapma
1–5 yıl	Eğitici destekleyici davranış	187	52,83	6,67
	Demokratik davranış	187	39,65	6,20
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	187	29,69	4,10
	Otokratik davranış	187	18,03	3,73
6–10 yıl	Eğitici destekleyici davranış	188	52,41	5,12
	Demokratik davranış	188	38,66	6,48
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	188	30,28	3,51
	Otokratik davranış	188	18,44	4,48
11–15 yıl	Eğitici destekleyici davranış	50	51,86	5,53
	Demokratik davranış	50	37,28	6,74
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	50	30,22	3,15
	Otokratik davranış	50	18,32	3,45
16 yıl ve üzeri	Eğitici destekleyici davranış	17	51,06	4,97
	Demokratik davranış	17	36,12	6,26
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	17	27,76	4,42
	Otokratik davranış	17	16,41	3,39

Deneyimi 1 yıl ile 5 yıl arası olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 52,83±6,67 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 39,65±6,20 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 29,69±4,10 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,03±3,73 olarak tespit edilmiştir.

Deneyimi 6 yıl ile 10 yıl arası olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 52,41±5,12 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 38,66±6,48 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 30,28±3,51 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,44±4,48 olarak tespit edilmiştir.

Deneyimi 11 yıl ile 15 yıl arası olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 51,86±5,53 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 37,28±6,74 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların

ortalaması 30,22±3,15 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,32±3,45 olarak tespit edilmiştir.

Deneyimi 16 yıl ve üzeri olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 51,06±4,97 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 36,12±6,26 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 27,76±4,42 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 16,41±3,39 olarak tespit edilmiştir .

Çizelge 3.5. Araştırmaya katılan futbolcuların deneyimlerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması.

	Deneyim (yıl)	N	Sıra ortalamaları	Ki-Kare	df	P
Eğitici destekleyici davranış	1–5	187	229,02	2,412	3	0,491
	6–10	188	220,57			
	11–15	50	208,53			
	16 ve üzeri	17	187,18			
Demokratik davranış	1–5	187	238,15	9,276	3	0,026*
	6–10	188	217,86			
	11–15	50	191,86			
	16 ve üzeri	17	165,82			
Açıklayıcı ödüllendirici davranış	1–5	187	216,80	5,882	3	0,117
	6–10	188	231,25			
	11–15	50	224,64			
	16 ve üzeri	17	156,15			
Otokratik davranış	1–5	187	218,58	4,825	3	0,185
	6–10	188	229,11			
	11–15	50	224,87			
	16 ve üzeri	17	159,59			

Araştırmaya katılan futbolcuların deneyimlerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında, eğitici-destekleyici davranış, açıklayıcı ödüllendirici davranış ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların deneyimlerinin 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri olması bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken (P>0,05), demokratik davranış özelliği bakımından futbolcuların deneyimleri anlamlı bir farklılık göstermektedir (P<0,05).

Çizelge 3.6. Demokratik davranış tipinin deneyim bakımından çoklu karşılaştırılması.

(I)Deneyim yılı	(J)Deneyim yılı	Ortalamalar farkı (I-J)	Std. Hata	P
1–5	6–10	0,99	0,66	0,135
	11–15	2,37	1,02	0,020*
	16 ve üzeri	3,53	1,62	0,029*
6–10	1–5	-0,99	0,66	0,135
	11–15	1,38	1,02	0,174
	16 ve üzeri	2,55	1,62	0,116
11–15	1–5	-2,37	1,02	0,020*
	6–10	-1,38	1,02	0,174
	16 ve üzeri	1,16	1,79	0,517
16 ve üzeri	1–5	-3,53	1,62	0,029*
	6–10	-2,55	1,62	0,116
	11–15	-1,16	1,79	0,517

Demokratik davranış tipinin deneyim bakımından karşılaştırılmasında deneyimi 1-5 yıl arasında olan futbolcular için elde edilen puanların deneyimleri 11-15 yıl arası ve 16 yıl ile daha fazla olan futbolcular için elde edilen puanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (P<0,05). Buna karşın deneyimi 1-5 yıl olan futbolcularla deneyimi 6 -10 yıl olan futbolcular arasında, deneyimi 6-10 yıl olan futbolcularla deneyimi 11-15 yıl olan futbolcular arasında, deneyimi 16 yıl ve daha fazla olan futbolcularla deneyimi 6-10 yıl arasında olan ve deneyimi 11-15 yıl arasında olan futbolcuların demokratik davranış tipi için elde edilen puanlar bakımından aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (P>0,05).

Çizelge 3.7. Araştırmaya katılan futbolcuların mevkilerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerini değerlendirmede elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları.

Mevki		N	Ortalama	Std. Sapma
Kaleci	Eğitici destekleyici davranış	47	51,87	5,05
	Demokratik davranış	47	38,13	6,27
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	47	29,94	3,33
	Otokratik davranış	47	18,26	3,67
Defans	Eğitici destekleyici davranış	189	53,01	6,50

Çizelge 3.7. (Devam) Araştırmaya katılan futbolcuların mevkilerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerini değerlendirmede elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları.

	Demokratik davranış	189	39,24	5,93
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	189	30,20	3,87
	Otokratik davranış	189	18,50	4,45
Orta saha	Eğitici destekleyici davranış	144	51,47	5,58
	Demokratik davranış	144	37,88	7,25
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	144	29,53	3,73
	Otokratik davranış	144	17,74	3,69
Forvet	Eğitici destekleyici davranış	62	53,63	4,59
	Demokratik davranış	62	40,31	5,68
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	62	29,98	4,09
	Otokratik davranış	62	18,13	3,74

Kalecilerin eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 51,87±5,05 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 38,13±6,27 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 29,94±3,33 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,26±3,67 olarak tespit edilmiştir. Defans oyuncularının, eğitici destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 53,01±6,50 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 39,24±5,93 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 30,20±3,87 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,50±4,45 olarak tespit edilmiştir. Orta saha oyuncularının, eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 51,47±5,58 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 37,88±7,25 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 29,53±3,73 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 17,74±3,69 olarak tespit edilmiştir. Forvet oyuncularının, eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 53,63±4,59 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 40,31±5,68 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 29,98±4,09 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,13±3,74 olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 3.8. Araştırmaya katılan futbolcuların mevkilerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması.

	Mevki	N	Sıra ortalamaları	Ki-Kare	df	P
Eğitici destekleyici davranış	Kaleci	47	206,74	8,723	3	0,033*
	Defans	189	229,84			
	Orta saha	144	201,74			
	Forvet	62	253,15			
Demokratik davranış	Kaleci	47	205,55	5,814	3	0,121
	Defans	189	228,83			
	Orta saha	144	206,27			
	Forvet	62	246,62			
Açıklayıcı ödüllendirici davranış	Kaleci	47	215,52	4,150	3	0,246
	Defans	189	232,86			
	Orta saha	144	205,34			
	Forvet	62	228,93			
Otokratik davranış	Kaleci	47	225,06	2,160	3	0,540
	Defans	189	230,17			
	Orta saha	144	209,70			
	Forvet	62	219,78			

Araştırmaya katılan futbolcuların mevkilerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında demokratik davranış, açıklayıcı ödüllendirici davranış ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların kaleci, defans oyuncusu, orta saha oyuncusu ve forvet oyuncusu olarak oynamaları bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken (P>0,05), eğitici-destekleyici davranış özelliği futbolcuların mevkilerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (P<0,05).

Çizelge 3.9. Eğitici destekleyici davranış tipinin mevkiler bakımından çoklu karşılaştırılması.

(I) Mevki	(J) Mevki	Ortalamalar farkı (I-J)	Std. Hata	P
Kaleci	Defans	-1,14	0,95	0,231
	Orta saha	0,40	0,98	0,683
	Forvet	-1,76	1,13	0,119
Defans	Kaleci	1,14	0,95	0,231
	Orta saha	1,54	0,64	0,017*
	Forvet	-0,62	0,85	0,468
Orta saha	Kaleci	-0,40	0,98	0,683
	Defans	-1,54	0,64	0,017*
	Forvet	-2,16	0,88	0,015*
Forvet	Kaleci	1,76	1,13	0,119
	Defans	0,62	0,85	0,468
	Orta saha	2,16	0,88	0,015*

Eğitici destekleyici davranış tipinin mevkiler bakımından karşılaştırılmasında, orta saha oyuncuları için elde edilen puanların defans ve forvet oyuncuları için elde edilen puanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (P<0,05). Buna karşın diğer mevkilerde oynayan oyuncular arasında eğitici destekleyici davranış tipi için elde edilen puanlar bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (P>0,05).

Çizelge 3.10. Araştırmaya katılan futbolcuların aylık gelir durumlarına göre antrenörlerinin liderlik özelliklerini değerlendirmede elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları.

Aylık Gelir Durumu (TL)		N	Ortalama	Std. Sapma
0–250	Eğitici destekleyici davranış	307	52,77	5,98
	Demokratik davranış	307	39,10	6,46
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	307	29,86	3,88
	Otokratik davranış	307	18,16	4,23
251–500	Eğitici destekleyici davranış	65	52,08	5,58
	Demokratik davranış	65	37,70	6,53
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	65	30,52	3,11
	Otokratik davranış	65	17,89	3,49
501–750	Eğitici destekleyici davranış	39	50,64	5,99
	Demokratik davranış	39	39,13	6,35
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	39	29,38	4,05
	Otokratik davranış	39	18,90	3,47
751 ve üzeri	Eğitici destekleyici davranış	31	52,71	4,65
	Demokratik davranış	31	38,10	6,01
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	31	30,03	3,91
	Otokratik davranış	31	17,97	3,90

Aylık gelir durumu 0–250 TL arasında olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 52,77±5,98 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 39,10±6,46 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 29,86±3,88 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,16±4,23 olarak tespit edilmiştir. Aylık gelir durumu 251–500 TL arasında olan futbolcuların eğitici destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 52,08±5,58 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 37,70±6,53 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 30,52±3,11 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 17,89±3,49 olarak tespit edilmiştir. Aylık gelir durumu 501–750 TL arasında olan futbolcuların eğitici destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 50,64±5,99 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 39,13±6,35 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların

ortalaması 29,38±4,05 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,90±3,47 olarak tespit edilmiştir. Aylık gelir durumu 751 TL ve üzeri olan futbolcuların, eğitici destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 52,71±4,65 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 38,10±6,01 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 30,03±3,91 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 17,97±3,90 olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 3.11. Araştırmaya katılan futbolcuların aylık gelir durumlarına göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması.

	Aylık Gelir Durumu (TL)	N	Sıra ortalamaları	Ki-Kare	df	P
Eğitici destekleyici davranış	0–250	307	226,90	4,008	3	0,261
	251–500	65	217,79			
	501–750	39	183,88			
	751 ve üzeri	31	223,11			
Demokratik davranış	0–250	307	227,40	3,448	3	0,328
	251–500	65	197,93			
	501–750	39	227,14			
	751 ve üzeri	31	205,37			
Açıklayıcı ödüllendirici davranış	0–250	307	219,69	1,732	3	0,630
	251–500	65	236,65			
	501–750	39	205,00			
	751 ve üzeri	31	228,40			
Otokratik davranış	0–250	307	219,74	2,291	3	0,514
	251–500	65	214,18			
	501–750	39	250,29			
	751 ve üzeri	31	218,00			

Araştırmaya katılan futbolcuların aylık gelir durumlarına göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici, demokratik davranış, açıklayıcı-ödüllendirici davranış ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların ayda 0–250 TL, 251–500 TL, 501–750 TL, 751 TL ve üzeri kazanmaları bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir (P>0,05).

Çizelge 3.12. Araştırmaya katılan futbolcuların oynadıkları lig seviyelerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerini değerlendirmede elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları.

Lig seviyesi		N	Ortalama	Std. Sapma
Süper amatör	Eğitici destekleyici davranış	206	52,66	5,87
	Demokratik davranış	206	38,68	6,70
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	206	29,84	3,73
	Otokratik davranış	206	18,10	3,80
Birinci amatör	Eğitici destekleyici davranış	212	52,36	5,99
	Demokratik davranış	212	39,02	6,24
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	212	30,01	3,91
	Otokratik davranış	212	18,21	4,34
İkinci amatör	Eğitici destekleyici davranış	24	51,92	4,59
	Demokratik davranış	24	38,42	5,82
	Açıklayıcı ödüllendirici davranış	24	29,96	3,43
	Otokratik davranış	24	18,46	3,22

Süper amatörde oynayan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 52,66±5,87 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 38,68±6,70 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 29,84±3,73 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,10±3,80 olarak tespit edilmiştir. Birinci amatörde oynayan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 52,36±5,99 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 39,02±6,24 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 30,01±3,91 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,21±4,34 olarak tespit edilmiştir. İkinci amatörde oynayan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 51,92±4,59 olarak, demokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 38,42±5,82 olarak, açıklayıcı ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 29,96±3,43 olarak ve otokratik davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması 18,46±3,22 olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 3.13. Araştırmaya katılan futbolcuların oynadıkları lig seviyelerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması.

	Lig seviyesi	N	Sıra ortalamaları	Ki-Kare	df	P
Eğitici destekleyici davranış	Süper amatör	206	223,51	0,476	2	0,788
	Birinci amatör	212	221,47			
	İkinci amatör	24	204,54			
Demokratik davranış	Süper amatör	206	220,28	0,366	2	0,833
	Birinci amatör	212	224,17			
	İkinci amatör	24	208,38			
Açıklayıcı ödüllendirici davranış	Süper amatör	206	216,05	0,822	2	0,663
	Birinci amatör	212	227,20			
	İkinci amatör	24	217,98			
Otokratik davranış	Süper amatör	206	219,97	0,188	2	0,910
	Birinci amatör	212	221,83			
	İkinci amatör	24	231,79			

Araştırmaya katılan futbolcuların oynadıkları lig seviyelerine göre, antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında, eğitici destekleyici, demokratik davranış, açıklayıcı ödüllendirici davranış ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların süper amatör, birinci amatör ve ikinci amatör ligde oynamaları bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir (P>0,05).

Çizelge 3.14. Araştırmaya katılan futbolcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumuna göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması.

	Kaptanlık durumu	N	Sıra ortalamaları	Mann-Whitney U	Z	P
Eğitici destekleyici davranış	Evet	252	227,03	21830,500	-1,344	0,179
	Hayır	190	210,62			
Demokratik davranış	Evet	252	212,35	21673,500	-1,462	0,144
	Hayır	190	230,22			
Açıklayıcı ödüllendirici davranış	Evet	252	221,82	23136,000	-0,350	0,727
	Hayır	190	217,56			
Otokratik davranış	Evet	252	204,36	19668,000	-2,994	0,003*
	Hayır	190	240,88			

Araştırmaya katılan futbolcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumuna göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında, eğitici destekleyici, demokratik ve açıklayıcı ödüllendirici davranış özellikleri futbolcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumu bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir (P>0,05). Buna karşın otokratik davranış özelliği bakımından futbolcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumu bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur (P<0,05).Bu karşılaştırmada takım kaptanlığı yapmayan futbolcuların otokratik davranış özelliğine ilişkin puanları takım kaptanlığı yapan futbolcuların otokratik davranış özelliğine ilişkin puanlarından daha yüksek bulunmuştur.

4. TARTIŞMA

Konya il ve ilçelerinde amatör liglerde yer alan 442 amatör futbolcunun katılımıyla yapılan; amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespitini içeren çalışma bulguları, literatür bilgileri ışığında tartışılmıştır.

Konya İlinde ve İlçelerinde Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti için yapılan bu çalışmada araştırmaya katılan futbolcuların eğitim düzeyine göre değerlendirme yapılmış ve futbolcuların eğitim düzeylerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici, demokratik ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların eğitim düzeylerinin ilköğretim, lise ve üniversite olması bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken ($P>0,05$) açıklayıcı-ödüllendirici davranış özelliği futbolcuların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir($P<0,05$) (çizelge 3.2).Açıklayıcı-ödüllendirici davranış tipinin eğitim düzeyi bakımından karşılaştırılmasında eğitim düzeyi lise olan futbolcular için elde edilen puanlar, eğitim düzeyi ilköğretim ve üniversite olan futbolcular için elde edilen puanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($P<0,05$)(çizelge 3.3).

Yılmaz (2008) yaptığı araştırmada futbol, voleybol, hentbol, badminton ve güreş branşlarında faaliyet gösteren sporcuların eğitim düzeyine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici, demokratik, otokratik ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış özellikleri sporcuların eğitim düzeylerinin ilköğretim, lise ve üniversite olması bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bilgisine ulaşmıştır. Yılmaz'ın çalışmasında futbol, hentbol, badminton, voleybol ve güreş branşları birlikte değerlendirilmiştir. Bu çalışma sadece amatör futbolcuları içermektedir. Elde edilen verilerdeki farkın bu gruplamadan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan futbolcuların deneyimlerine göre yani futbol oynama sürelerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerini değerlendirmede, deneyimi 1-5 yıl, 6-10 yıl,11-15 yıl,16 yıl ve üzeri olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalaması, demokratik, otokratik ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalamasından yüksek bulunmuştur (çizelge 3.4). Weinberg ve Gould'un (1995) araştırma sonuçları, bizim bulgumuzla paralellik göstermektedir. Yapılan araştırmaya göre sporcuların deneyimlerine bağlı olarak eğitici-destekleyici davranış boyutundaki puanların ortalamasının diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan futbolcuların deneyimlerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici, açıklayıcı-ödüllendirici ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların deneyimlerinin 1–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16 yıl ve üzeri olması bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken (P>0,05) demokratik davranış özelliği bakımından anlamlı bir farklılık göstermiştir(P<0,05)(çizelge 3.5). Bu bulgu badminton branşında faaliyet gösteren sporcular için yapılan araştırmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir. Badminton branşında faaliyet gösteren sporcuların deneyimlerine göre eğitici-destekleyici, açıklayıcı-ödüllendirici ve otokratik davranış özellikleri bakımından anlamlı bir farklılık görülmezken, demokratik davranış boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür (Yılmaz 2008).

Araştırmaya katılan futbolcuların mevkilerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında demokratik, açıklayıcı-ödüllendirici ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların kaleci, defans, orta saha ve forvet oyuncusu olarak oynamaları bakımından anlamlı bir farklılık göstermezken (P>0,05), eğitici-destekleyici davranış özelliği futbolcuların mevkilerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (P<0,05)(çizelge 3.8).Eğitici destekleyici davranış tipinin mevkiler bakımından karşılaştırılmasında, orta saha oyuncuları için elde edilen puanlar diğer mevki oyuncuları için elde edilen puanlara göre farklılık göstermiştir (P<0,05).

Türksoy'un (2008) Süper ve I. Ligdeki futbolcular üzerinde mevkiye göre yaptığı değerlendirmede demokratik, eğitici-destekleyici ve otokratik davranış özellikleri defans, orta saha ve forvet oyuncuları için farklılık göstermezken (P>0,05),açıklayıcı-ödüllendirici davranış özelliği kaleciler için anlamlı bir farklılık göstermiştir (P<0,05). Amatör kümede yapılan bu araştırmada eğitici-destekleyici davranış özelliği orta saha oyuncuları için farklılık gösterirken, Türksoy'un Süper ve I. Ligde yaptığı araştırmada açıklayıcı-ödüllendirici davranış özelliği kaleciler için farklılık göstermiştir. Böyle bir farkın ortaya çıkmasının oynanan mevkiden ve lig statüsünden kaynaklandığı düşünülmektedir. Chelladurai ve Riemer (1995) tarafından bir futbol takımı üzerinde araştırma yapılmıştır; bu araştırmada takımı ofansif ve defansif olarak ikiye ayırmışlardır, araştırma sonucunda defans oyuncularının demokratik davranış özelliğine ilişkin puanlarının anlamlı derecede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışma ile araştırma sonucumuzun değişkenlik göstermesinin nedeni olarak, araştırmanın sadece bir (1) takım üzerinde yapılmasının, mevki kavramının ikiye (defansif, ofansif) düşürülmesinin ve ülkeler arası kültürel farklılıkların etkili olduğu düşünülmektedir. Çakıoğlu (2003) üniversitede futbol oynayan sporcular üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda tüm mevkiler için elde edilen bulgular otokratik davranış özellikleri boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir. Donuk'un (2006) profesyonel futbolcular üzerinde

antrenörlerinin davranışlarını analize yönelik araştırmasında Türkiye profesyonel futbol liglerinde görev yapan antrenörlerin, genel olarak sporcu algılarına göre otokratik bir yapı içerisinde oldukları bilgisine ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi yapılan çalışmalar, futboldaki mevkiler ile liderlik davranışları arasında farklılıklar göstermektedir. Bu farklılığın lig statüsünden, amatör-profesyonel özelliklerden ve kültürel yapılardan kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan amatör futbolcuların aylık gelir durumlarına göre antrenörlerinin liderlik tarzlarını değerlendirmede elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmalarını hesaplayabilmek adına aylık gelir durumu 0-250 TL,251-500 TL,501-750, 751 TL ve üzeri olarak gruplandırılmış ve hesaplamalar sonucunda aylık gelir durumlarına göre grupların tümünde eğitici-destekleyici davranışa ait bulgular daha yüksek çıkmıştır (Çizelge 3.10). Araştırmaya katılan futbolcuların aylık gelir durumlarına göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici davranış, demokratik davranış, açıklayıcı-ödüllendirici davranış ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların aylık 0-250 TL, 251-500 TL, 501-750 TL, 751 TL ve üzeri kazançları bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.($P>0,05$) (Çizelge 3.11).

Yapılmış olan bir çalışma sonucu bu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Amatör sporcuların sportif kazanç değişkenine göre antrenörlerinden beklentileri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan çalışmada amatör sporcuların antrenörlerinden beklentilerine ilişkin görüşleri sportif kazanç değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Güzel 2008).

Futbolcuların oynadıkları amatör lig seviyelerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici davranış, demokratik davranış, açıklayıcı-ödüllendirici davranış ve otokratik davranış özellikleri futbolcuların süper amatör, birinci amatör ve ikinci amatör ligde oynamaları bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P>0,05$)(Çizelge 3.13).

Türksoy (2008) yapmış olduğu çalışmada futbolcuların oynadıkları lig seviyesine göre süper lig oyuncuları daha fazla eğitim ve desteği tercih ederken, 1. lig oyuncuları daha fazla otokratik davranışı tercih etmektedirler. Araştırmalar arasında ortaya çıkan bu farkın lig statüsünden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan futbolcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumuna göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında, eğitici-destekleyici, demokratik davranış ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış özellikleri futbolcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumu bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir (P>0,05). Buna karşın otokratik davranış özelliği bakımından futbolcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu karşılaştırmada takım kaptanlığı yapmayan futbolcuların otokratik davranış özelliğine ilişkin puanları, takım kaptanlığı yapan futbolcuların otokratik davranış özelliğine ilişkin puanlarından daha yüksek bulunmuştur (P<0,05)(çizelge3.14.).

Ulaşılan literatürlerin taranması aşamasında sporcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumuna göre bir bulgu elde edilememiştir. Takım kaptanlığı yapan sporcuların, takım kaptanlığı yapmayan sporculara göre daha az otokratik davranış sergilemelerinin bulundukları konum itibariyle esnek davranışlar göstermelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir; takım kaptanlığı konum itibariyle farklı yapılardaki birçok sporcuyu yönetmeye yönelik bir davranış yapısına dayanmaktadır.

Kaptanlık yapmayan sporcuların otokratik davranış özelliğine ilişkin puanlarının yüksek çıkması ise otokratik davranışın zaman zaman sertliğin hâkim olduğu bir tarz olması itibariyle, özellikle takım sporlarında farklı sporcularla iletişim kurma aşamasında daha sert davranışlar sergilemelerinden, söz sahibi olabilmek adına sertliğe başvurmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespitine yönelik yapılan bu çalışmada sonuç olarak: Araştırmaya katılan lise düzeyindeki amatör futbolcuların açıklayıcı-ödüllendirici davranış özelliği gösteren lider antrenörülük tarzını, diğer antrenörlük tarzlarına göre anlamlı düzeyde benimsedikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra eğitici-öğretici lider antrenör tarzının, diğer tarzlara göre, çalışılan boyutların hepsinde rakamsal olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öneriler

Amatör lig seviyesinde yapılan bu çalışmada, amatör futbolcuları çalıştıran antrenörlerin aşağıda verilen önerileri dikkate alması gerektiği kanaatine varılmıştır.

1.Futbolcuların sosyal, kültürel, ekonomik ve eğitim durumlarını dikkate alınmalıdır.

2. Çalışmalarda sporcuların bilgi ve anlama düzeyleri göz önünde bulundurulmalıdır.

3. Futbolcuların kişilik özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

4.Antrenörler çalıştırdıkları futbolcuların spordaki deneyimlerini ve spor yaşlarını göz önünde bulundurmalıdır.

5. Türkiye Futbol Federasyonu vb kurumların düzenlediği kurslarda ya da seminerlerde liderlik ve liderlik gelişimi hakkında konulara yer verilebilir.

6. Futbol antrenörlerinin vizyon ve misyon edinmeleri sağlanabilir, başarılı sayılan antrenörlerin öncülüğünde kurslar, seminerler ve benzeri etkinlikler düzenlenebilir

7. Amatör takımlardaki futbol antrenörleri ile profesyonel takımlardaki antrenörlerin liderlik tarzları arasındaki farklılık ya da benzerliklere yönelik çalışmalar yapılabilir.

8. Diğer takım sporlarında antrenörlük yapan bireylerin liderlik tarzları ile futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarını karşılaştırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.

6. ÖZET

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

AMATÖR FUTBOLCULARIN ANTRENÖRLERDE BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARININ TESPİTİ

Arif ÖZSARI

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi / KONYA - 2010

Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti.

Bu çalışmada Konya İlinde ve İlçelerinde amatör futbol takımlarında futbol oynayan "Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti" için araştırma yapılmıştır.

Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti amacıyla yapılmış olan bu çalışmada Chelladurai ve Saleh (1980)'in geliştirdiği Spor İçin Liderlik Ölçeği (Leadership Scale for Sport-Preferred leader behavior) sporda tercih edilen lider davranışlarını belirleme formu kullanılmıştır.

Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti için yapılan bu projenin evrenini 2008 yılında Konya İlinde ve çevre İlçelerinde faaliyet gösteren amatör futbol kulüplerinin futbolcuları oluşturmuştur. Araştırmaya yaşları ortalaması 19,34 ± 4,58 olan, Konya süper amatör lig, birinci amatör lig ve ikinci amatör ligde mücadele eden 442 amatör futbolcu katılmıştır. Liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla anket çalışması ile veriler toplanmıştır.

Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespitine yönelik yapılan bu çalışmada sonuç olarak: Araştırmaya katılan lise düzeyindeki amatör futbolcuların açıklayıcı-ödüllendirici davranış özelliği gösteren lider antrenörülük tarzını, diğer antrenörlük tarzlarına göre anlamlı düzeyde benimsedikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra eğitici-öğretici lider antrenör tarzının, diğer tarzlara göre, çalışılan boyutların hepsinde rakamsal olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Futbol; Antrenör; Liderlik Tarzları.

7. SUMMARY

THEY WANT TO HAVE İN THE FOOTBALLERS AMATEUR COACHES DETERMINATION OF LEADERSHIP STYLE

İn this study, and in the districts of Konya Province in the amateur football team who play football "Coach of amateur football in the Detection of Leadership Styles found they wanted to" have been made for the research.

Amateur athletes they want to coach in the leadership style to determine the universe of this project in the province of Konya in 2008 and are active in amateur football clubs around the county has established players.According to research the average age of 19.34 ± 4.58 a, Konya super amateur league, the first amateur fight league and second in the league amateur 442 amateur players who participated. Leadership style in order to determine the survey data was collected with.

Amateur players they want to coach in leadership style for the detection of the present study as a result: Research in the participating high school kevel, Amateur players ere descriptive-rewarding behaviors antrenörülük way of showing the leader, the other according to the coaching style adopted significant risk of strangulation. Coaches, as well as leading educational-didactic style, according to other styles, working in all of the dimensions have been found to be higher than the numerical

Key words: Football; Coach; Leadershıp Behavıors.

8. KAYNAKLAR

1.Ackoff R. Transformational Leadership, , New York, Oxford University,February,1999; 20.

2.Akgündüz A. Lider Yöneticinin El Kitabı,1.Baskı, İstanbul, Genç Beyin Yayınları, 2005; 26–27.

3.Alpar R.Spor Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2001.

4.Anılır M**.** Basketbol Antrenörlerinin Metaprogramları İle Sporcuları Tarafından Algılanılan Liderlik Nitelikleri Arasındaki İlişki, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007; 61.

5.Atlıoğlu Y, Şahin A. Liderlik Anlayışımız, Ankara, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 155, 2002; 36.

6.Baltaş A. Ekip Çalışması ve Liderlik**,**3.Baskı, İstanbul Remzi Yayınevi, 2001; 104.

7.Başaran E. Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, Kadıoğlu Matbaası,1992; 57.

8.Başer E. Futbolda Psikoloji ve Başarı, Ankara, Sporsal Kuram Dizisi 4, 1998; 13-92.

9.Biçer T.Spor Yönetimi Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 1994; 24.

10. Block L. The Leadership, Culture Connection: An Exploratory Investigation, The Leadership & Organization Development Journal, 2003; 318.

11.Bozkurt R. Kendine Ayna Tutan Yönetici, İstanbul, Dünya Yayıncılık, 1998; 93.

12.Bozlağan R. Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler, Yönetim Dizisi 60, İstanbul, Hayat Yay. 212, 2002; 23.

13.Burwash P. Liderliğin Anahtarı,2.Baskı, İstanbul, Timaş Yayınları, 1998; 27.

14.Büyüköztürk Ş. Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni (SPSS Uygulamaları) ve Yorum. 3. Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003.

15.Cacioppe R. An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs, The Leadership Orgazation Development Journal,1998; 44.

16.Carlin W. Winning Through Leadership, Employee Counseling Today, MCB University Press 7,1995;29.

17.Cemalcılar B. İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Matbaası,1985; 21.

18.Certo S, Appelbaum SH. Devine I. Boston, Principles of Modern Management All Bacon, 1994;360.

19.Chelladurai P, Carron H.A. Leadership, Ottowa: Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation,Canada,1978;11.

20.Chelladurai P. Saleh SD. Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development a Leadership Scale, Journal o Sport Psychology 2,1980;34-45.

21.Cox HR. Sport Psychology Concepts and Applications, Brown Publishers, Dubugue,1999; 183.

22.Cremer D. Affective and Motivational Conseguences Of Leader Self-Sacrifice, Teha Moderating Effect of Autocratic Leadership, The Leadership Quarterly, Netherlands, 2006; 132.

23.Çalışkan G. Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001; 40-42.

24.Çakıoğlu A. Leadership and satisfaction in soccer: Examination of congruence and players position (Futbolda liderlik ve sporcu tatmini: Tercih edilen ve gerçek liderlik davranışı arasındaki uyum ve sporcu pozisyonu açısından değerlendirilmesi) Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2003;62.

25.Çeyiz S. Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, Adana, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2007; 7.

26.Dinçer Ö, Fidan Y. İşletme Yönetimine Giriş, 7.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003; 22.

27.Doğan S. Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1999; 10.

28.Doğan O. Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, 2004;109-113.

29.Donuk B.Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2006; 25-29.

30.Donuk B. Liderlik ve Spor, 1.Baskı, İstanbul, Ötüken Neşriyat, 2007; 65-75.

31.Ekenci G. İmamoğlu F. Spor İşletmeciliği,1.Baskı, Ankara, Nobel Yay.1998;72.

32.Erçetin S. Lider Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000;11.

33.Eren E. Yönetim Psikolojisi, 4.Baskı, İstanbul, Beta Yayımcılık,1993;302.

34.Eren E. Yönetim ve Organizasyon, 4.Baskı, İstanbul, Beta Yayımcılık,1998; 84.

35.Erdoğan İ. İşletmelerde Davranış, 2.Baskı, İstanbul, Üç Dal Neşriyat,1982; 331.

36.Erdoğan İ.İşletmelerde Davranış, 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., İstanbul,1991; 341.

37. Erkmen G. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Empatik Eğilimlerinin Sporda Tercih Ettikleri Lider Davranışları ile Karşılaştırılması, Konya, Selçuk Üniversitesi Sağlık Biçimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007; 19.

38.Erülken S. Sosyolojik Açıdan Liderlik ve Yöneticilik, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001;12.

39.Fiedler F. Chemers M. New York, Leadership and Effective Management, McGraw-HillInc,1967;49.

40.Garland D.Barry JR. Personality and Leader Behaviors in Collegiate Football. A Multidimensional Approach to Performance, Annual Convention of the American Psychological Association in New York City,1987;95.

41.Garih Ü. Yönetim İlkeleri, İstanbul, Hayat Yayınları,2004;37.

42.Goleman D, Boyatsız R, Mckee A. Yeni Liderler, (Çeviri: Filiz Nayır) İstanbul, Varlık Yayınları, 2002; 17.

43.Güngörmüş AH. Gürbüz B.Yenel F. Spor İçin Liderlik Ölçeği'nin Sporcuların Antrenörün Davranışlarını Algılaması Versiyonunun Psikometrik Özelliklerinin Değerlendirilmesi, Muğla,9.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi,2006;1043.

44.Gürbüz B. Aşçı FH. Evaluation of the Psychometric Properties of "Exercise Dependence Scale-21" for Exercise Participants: A Preliminary Study in Turkey. 46th ICHPER-SD Anniversary World Congress, Congress Proceedings Book, İstanbul, Turkey 2005.

45.Güzel İİ. Amatör Sporcuların Antrenörlerinden Beklentileri, Ankara, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2008;69.

46.Hersey P, Blanchard K. Life Cycle Theory Of Leadership, Florida, Training and Development Journal, Ohio State University, 1988; 223.

47.Higgs M. How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Centruy, England, The Leadership Organization Development Journal, 2002; 10.

48.Hodgetts RM. Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama,(Çeviri: Canan Çetin-E.Can Mutlu),İstanbul, Der Yayınları, 1997; 17.

49.http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42–43/aytac.htm/2008/

50.Karaküçük S,Yetim A. Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonları, Ankara, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,1996;16.

51.Karcıoğlu F,Çelik M. Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi İle Potansiyelin İlişkisi, KHO Savunma Bilimleri Dergisi, Ankara, Sayı 2,2003;12.

52.Kasap H. Spor Metodik ve Didaktiği, İstanbul, Tff Yayınları No 9,1991;45.

53.Katkat D. Beden Eğitimi ve Diğer Alan Öğretmenlerinin Liderlik Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması, Ankara, Beden Eğitim ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi,10-11 Ekim 2003;119.

54.Kaya Ç. Liderler-Liderliğe Giden Yollar, İstanbul, Beta Yayımcılık, 2002;121.

55.Keçecioğlu T. Liderlik ve Liderler, İstanbul, Okumuş Adam Yayınevi, 2003;43.

56.Kılınç T. Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 2,1996;13.

57.Koçel T. İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme-Organizasyon ve Davranış, İstanbul, Beta Yayımcılık, 1998;398.

58.Koçel T. İşletme Yöneticiliği,2.Baskı, İstanbul, Beta Yayımcılık,2004;146.

59.Konter E.Bir Lider Olarak Antrenör, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım,1996; 55.

60.Köksal F. Liderlik Tarzları ve Antrenörlük, Konya, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Semineri, 2007;13.

61.Körük E. Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri ve Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003;76.

62.Luthans F. Organizational Behavior, Singapore, Mc Graw Hill Book Co, 1985; 477.

63.Marriner TA. Wiesbaden, Power And Politics, Mosby, Communication Nursing Management And Leadership, 1996; 298.

64.Martens R. Başarılı Antrenörlük,(Çeviri: Tuncer Büyükanıt),İstanbul, Beyaz Yayınları,1998;54.

65.Neubeiser M. Liderlik ve Büyü,5.Baskı, İstanbul, Evrim Yayımcılık,1996;36.

66.Northcraft G. Organizational Behavior, Orlando, The Dryden Press,1990;354.

67.Öğüt A. Bilgi Çağında Yönetim,2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,2003;45.

68.Özgan Y. Müniroğlu S.Tanılkan K. Ankara'da Profesyonel Liglerde Mücadele Eden Futbolcular ve Farklı Kategorilerdeki Antrenörlerin Başarılı Antrenörlük Kavramı Üzerine Görüşlerinin İncelenmesi, Antalya, 7. Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi Kitabı,2002;67.

69.Rayburn CA. Goetz DJ. Osman SL. The Game of Leadership: Exercise, Sports, and Leadership. International Journal of Value-based Management, United State, Salisbury State University,2001;11.

70. Redhouse Sözlük, İstanbul, Redhouse Yayınevi, 1997;87.

71.Riemer HA. Chelladurai, P.Leadership and satisfaction in athletics. Journal of Sport and Exercise Psychology,17,1995;276-293

72.Roberts E. Generating Technological Innovation, New York, Oxford University,1987;256.

73.Sarıoğlu İE. Yetişkin Eğitimi Yöneticilerinin Yöneticilik Yeterliliklerinin Belirlenmesi, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2002;17.

74.Saylı H.Lider, http://www.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc/2008/

75.Sunay H. GSGM'nin Uyguladığı Antrenör Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi, Ankara, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Sayı 2,1998;29.

76.Syer J, Connolly C. Zihinsel Antrenman Rehberi, (Çeviri: F.Umur Erkan), Ankara, Bağırgan Yayınevi,1998; 9.

77.Şahin H. Liderlik Yöneticilik Ayrımı-Kuramlar ve Kriterler, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1999; 45.

78.Şimşek ŞM. Yönetim ve Organizasyon, Konya,2.baskı, Güney Ofset, 2001; 65.

79.Şimşek ŞM, Akgemci ÇA. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya, Adım Matbaacılık, 2005; 54.

80.Tanır H. Spor Yöneticilerinin Yeterlilikleri, Konya, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Semineri, 2006;3.

81.Tavşancıl E. Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002;19.

82.Tichy NM, Devenna MA. The Transformational Leader, New York, Design of Effective Leadership Development Programs, New York,1986;86.

83.Todd SY. Kent A. Perceptions of the Role Differentiation Behaviors of Ideal Peer Leaders: A Study Ofadolescent Athletes, International Sports Journal, Philadelphia, 2004;118.

84.Türksoy A**.** Futbolda Sporcu Tatmini İle Antrenörlerden Beklenilen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008; 168.

85.Ulukan M. Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2006; 61.

86.Uzunoğlu UÖ. Sporda Liderlik, Konya, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Semineri, 2005; 9.

87.Walter JW. Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi, (Çeviri: E.Sabri Yarmalı), İstanbul, Hayat Yay.42,2004; 43.

88.Werner I.Liderik ve Yönetim, (Çeviri: Vedat Üner), İstanbul, Rota Yayıncılık, 1993;107.

89. Weinberg R, Gould D. Foundations of Sport And Exercise Psychology. Human Kinetics İllionis, United State; 1995.

90.Yetim A. Spor Yönetiminde Liderlik, Ankara, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Sayı 1, 1996;13.

91.Yetim A, Şenel Ö. Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, Ankara, Milli Eğitim Dergisi, cilt:7, sayı 2, 2001;150.

92.Yılmaz İ.Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri, Ankara, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2008;109.

93.Zel U. Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetsel Açıdan Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001;9.

94.Zhang JJ. Jensen BE. Mann BL. Modification and revision of the Leadership Scale for Sport. Journal of Sport Behavior, United State,1997;105.

9. EKLER

Ek A: Kişisel Bilgi Formu

Sayın sporcular aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Yanıtlarınızın samimi olması bizim çok önemlidir. Vereceğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İlginiz için teşekkür ederim.

Arif ÖZSARI

Kişisel Bilgiler

Eğitim düzeyiniz :……..

Yaşınız :……

Futbol oynama süreniz :…….....

Oynadığınız mevki :……

Aylık geliriniz :……

Bugüne kadar kaç
amatör kulüpte oynadınız? :……

Oynadığınız Amatör küme: Süper( ) 1.amatör ( ) 2.amatör ( )

Futbol oynadığınız süre içinde kaptanlık yaptınız mı? : Evet ( ) Hayır ( )

Ek B: Spor İçin Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler koçunuzun sergileyebileceği davranışları tanımlamaktadır. Sizde koçunuz için düşünerek tercihinize uygun boşluğa **"x"** işareti koyarak belirtiniz. Bu çalışmanın amacına ulaşabilmesi için yanıtlarınızın içinizden geldiği gibi ve doğru olması önem taşımaktadır. İlginiz için teşekkür eder, başarılar dilerim.

Koçumun	**Her zaman**	**Sıklıkla**	**Ara sıra**	**Nadiren**	**Hiçbir zaman**
1.Sporcularının kapasiteleri ölçüsünde çalıştıklarını görmesini tercih ederim.					
2.Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularının fikirlerini sormasını tercih ederim.					
3.Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olmasını tercih ederim.					
4.Bir sporcusunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde övmesini tercih ederim.					
5. Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her bir sporcusuna açıklamasını tercih ederim.					
6.Planlarını nispeten sporcularından bağımsız olarak yapmasını tercih ederim.					
7.Grup üyeleri arasındaki çatışmaların çözümlenmesine yardımcı olmasını tercih ederim.					
8. Sporcularının hatalarını düzeltmesine özel bir dikkat göstermesini tercih ederim.					
9. Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını almasını tercih ederim.					
10. Sporcusu iyi bir iş başardığında bunu kendisine söylemesini tercih ederim.					
11. Kendisinin takımdaki işlevinin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlamasını tercih ederim.					
12. Davranışları ile ilgili açıklamada bulunmasını tercih ederim.					
13. Sporcularının kişisel açıdan her yönüyle iyi olmalarını izlemesini tercih ederim.					
14. Yaptığımız sporun becerilerini her sporcuya bireysel olarak öğretmesini tercih ederim					
15. Karar verirken sporcuların görüşlerini almasını tercih ederim.					
16. İyi performansından dolayı sporcusunu ödüllendirmesine özen göstermesini tercih ederim.					
17. Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp ona göre plan yapmasını tercih ederim.					
18. Sporcularını antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili önerilerde bulunmaya teşvik etmesini tercih ederim.					

19. Sporcularına kişisel yardımlarda bulunmasını tercih ederim.					
20. Her sporcusuna neyin yapılıp, neyin yapılmaması gerektiğini açıklamasını tercih ederim.					
21. Sporcularının kendi hedeflerini belirlemesine izin vermesini tercih ederim.					
22. Sporcularına karşı beslediği duygularını ifade etmesini tercih ederim.					
23. Her sporcusunun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmeyi beklemesini tercih ederim.					
24.Sporcular hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin vermesini tercih ederim.					
25. Sporcuların antrenörüne güvenmeye teşvik etmesini tercih ederim.					
26.Her sporcusunun güçlü ve zayıf yönlerini dile getirmesini tercih ederim.					
27.Karar verdiği konuları yeniden tartışmamasını tercih ederim.					
28.Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde takdir etmesini tercih ederim.					
29.Her sporcusuna her ortamda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim vermesini tercih ederim.					
30.Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcularının fikrini almasını tercih ederim.					
31.Sporcularıyla yakın ve resmi olmayan ilişkileri cesaretlendirmesini tercih ederim.					
32.Sporcularının çabalarının birbiriyle bağlantılı olduğuna önem vermesini tercih ederim.					
33.Sporcularının kendi kapasitelerinin el verdiği ölçüde çalışmalarına izin vermesini tercih ederim.					
34.Sporcularıyla mesafeli olmasını tercih ederim.					
35.Her bir sporcusunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklamasını tercih ederim.					
36.Sporcularını evine davet etmesini tercih ederim.					
37.Yerinde ve zamanında sporcusuna hak ettiği övgüyü göstermesini tercih ederim.					
38.Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtmesini tercih ederim.					
39.Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin vermesini tercih ederim.					
40.Soru sorma isteğini engelleyecek yetkinlikte konuşmasını tercih ederim.					

10. ÖZGEÇMİŞ

Konya'nın Ereğli ilçesinde doğdu. İlköğretim ve Ortaöğretimini Adana'da tamamladı. 2003 yılında Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği Bölümünü kazandı. Aynı bölümden 2007 yılında bölüm birincisi olarak mezun oldu. Osmaniye Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Sportif Eğitim Uzmanı ve Sporcu Eğitim Merkezi sorumlu amiri olarak görev yapmaktadır.