

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı  
Spor Yönetimi Bilim Dalı**

**YÜZME ANTRENÖRLERİNİN  
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ  
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Erdal BİTİK**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL**

**İstanbul – 2021**



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Erdal BİTİK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yüzme Antrenörlerinin Liderlik Davranışlarının İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : Antrenör Eğitimi Anabilim Dalı
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 12.02.2021
- SAYFA SAYISI** : 84
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL
- DİZİN TERİMLERİ** : Yüzme, Antrenör, Liderlik, Sporcu, Davranış
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırmanın amacı, yüzme sporcularının farklı özelliklerine göre algıladıkları antrenör liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu araştırma İstanbul ilindeki yüzme antrenörlerinin liderlik davranışlarını inceleyerek, ilişki faktörleri belirlemek ve çalışma sonucunda önerilerde bulunmak amacıyla planlanmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Erdal BİTİK

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı  
Spor Yönetimi Bilim Dalı**

**YÜZME ANTRENÖRLERİNİN  
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ  
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Erdal BİTİK**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL**

**İstanbul – 2021**

## **BEYAN**

Bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazıma kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez çalışması sırasında faydalandığım diğer tüm bilgi ve yorumlara da kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Erdal BİTİK

.../.../2021



T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Erdal BİTİK'in Yüzme Antrenörlerinin Liderlik Davranışlarının İncelenmesi (İstanbul İli Örneği) adlı tez çalışması, jürimiz tarafından ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ anabilim dalı, SPOR YÖNETİMİ bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan \_\_\_\_\_

*Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Can KOÇ*

İmza

Üye \_\_\_\_\_

*Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL*

Danışman

İmza

Üye \_\_\_\_\_

*Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SOYAL*

İmza

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2021

*İmzası*

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

*Enstitü Müdürü*

## ÖZET

Çalışmanın amacı yüzme antrenörlerinin sporda liderlik davranışlarının bazı seçilmiş değişkenlere göre değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda araştırma; nicel araştırma, genel tarama modellerinden nedensel karşılaştırma modeli uygulanarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde aktif olarak çalışan yüzme antrenörleri, örneklemini ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen (n=92) gönüllü katılımcı oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak katılımcılara kişisel bilgi formu ve sporda liderlik ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS24.0 paket programına girilmiş ve analizler bu program aracılığı ile yapılmıştır. İstatistiki işlem olarak araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis-H Testi analizleri uygulanmıştır.

Sonuç olarak yüzme antrenörlerinin sporda liderlik davranışı genel skorunun ve alt boyutlarının ortalama üzeri bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Yüzme antrenörlerinin, yaş medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe ve şuan ki kurumda çalışma süresi değişkenleri ile sporda liderlik davranışları arasında farklılık olduğu, cinsiyet değişkeni ile ise farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Antrenör, Yüzme

## SUMMARY

The aim of the study is to evaluate the leadership behaviors of swimming trainers in sports according to some selected variables. Research in this direction; Quantitative research was conducted by applying the causal comparison model, one of the general scanning models. The population of the study consisted of swimming trainers working actively in the city of Istanbul, and the sample of volunteer participants determined by simple random sampling method (n = 92). A personal information form and a sports leadership scale were applied to the participants as data collection tools. The obtained data was entered into the IBM SPSS24.0package program and analyzes were made through this program. As a statistical procedure, Mann Whitney U and Kruskal Wallis-H Test analyzes were applied to test the hypotheses created in line with the research purpose

As a result, it was determined that swimming coaches' general score and sub-dimensions of leadership behavior in sports are above average

**Keywords:** Leader, Coach, Swimming



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	ii
KISALTMALAR .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
EKLER LİSTESİ .....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Liderlik ve Lider Kavramının Tanımı.....	6
1.1.1. Liderlik .....	6
1.1.2. Lider .....	7
1.2. Liderlik Davranış Tipleri .....	7
1.2.1. Demokratik Lider .....	7
1.2.2. Otokratik Lider .....	8
1.2.3. Liberal Lider .....	9
1.2.4. Vizyoner Lider .....	9
1.2.5. Karizmatik Lider .....	10
1.3. Liderlikte Güç Kaynakları .....	11
1.3.1. Yasal Güç .....	12
1.3.2.Ödüllendirme Gücü .....	12
1.3.3. Zorlayıcı Gücü .....	13
1.3.4. Karizmatik Güç .....	14
1.3.5. Uzmanlık Gücü .....	14
1.4. Liderlik Yaklaşımları .....	15
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı .....	15
1.4.2. Davranışsal Yaklaşım .....	16
1.4.3. Durumsal Yaklaşım .....	17
1.5. Yönetim Tarzlarının Sınıflandırılması .....	18
1.5.1. Otoriter Yönetim Tarzı .....	20
1.5.2. Demokratik Yönetim Tarzı .....	23
1.5.3. Serbestlik Tanıyan Yönetim Tarzı .....	28
1.6. Sporda Liderlik .....	32
1.6.1. Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri .....	34

1.6.2.Antrenör - Sporcu İletişimi	36
7.1.1 Antrenör Kişiliği	37
7.1.2 Antrenörün Görevleri	39
7.1.3 Antrenörlüğün Temel Özellikleri	41
7.1.4. Antrenörlük ve İletişim	42
7.1.5. Antrenörün Sporcu Başarısındaki Yeri	43

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **MATERYAL YÖNTEM**

2.1. Veri Toplama Araçları ve Yöntem.....	45
2.2. Araştırma Modeli .....	45
2.3 Evren ve Örneklem .....	45
2.4. Veri Toplama Yöntemi .....	45
2.4.1.Sporada Liderlik Ölçeği	45
2.5. Verilerin Analizi .....	47

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>58</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>63</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>67</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>70</b>

## KISALTMALAR

<b>M.Ö</b>	: Milattan Önce
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>SLÖ</b>	: Sporda Liderlik Ölçeği



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Katılımcıların demografik özellikleri.....	48
<b>Tablo 3.2.</b> Sporda liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	49
<b>Tablo 3.3.</b> Sporda liderlik ölçek puanlarının çarpıklık-basıklık ve kolmogorov-smirnov testi anlamlılık düzeyi sonuçları .....	50
<b>Tablo 4.1.</b> Katılımcıların sporda liderlik ölçeğine verdiği cevapların betimsel analizi .	52
<b>Tablo 4.2.</b> Katılımcıların cinsiyetlerine göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi.....	52
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcıların yaşlarına göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi.....	52
<b>Tablo 4.4.</b> Katılımcıların medeni durumuna göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi.....	53
<b>Tablo 4.5.</b> Katılımcıların eğitim durumlarına göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi.....	54
<b>Tablo 4.6.</b> Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi.....	55
<b>Tablo 4.7.</b> Katılımcıların şuan ki kurumda çalışma sürelerine göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi.....	56

## EKLER LİSTESİ

<b>EK-1 .</b> Kişisel Bilgi Formu.....	67
<b>EK-2 .</b> Sporda Liderlik Ölçeği.....	68



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimi süresince, büyük bir özveriyle bana vakit ayırarak sabırla yol gösteren, yardım ve desteklerini esirgemeyen, bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan çok değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL'e, öneri ve direktifleriyle her açıdan destek olan ve her zaman varlığını ve yardımlarını yanımda bildiğim İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve öğrenim hayatım boyunca bana güvenen, inanan ve her zaman güvenlerini ve inançlarını arkamda hissettiğim aileme ve eşime sonsuz teşekkür ediyorum ve şükranlarımı sunuyorum.



## GİRİŞ

İnsanların kendi aralarında, toplu şekilde yaşamaya başladıkları zamandan bu zamana yönetenler ve yönetilenler arasında bir ayrım vardır. Bu ayrım unsuru en küçük sosyal birim olan aile topluluğundan, en büyük topluluk olan millete kadar tüm topluluklar içinde görülmektedir. Yönetenler ve yönetilenlerin ayrımına sebep olan etkenlerin arasında, kişilerin amaçları ve amaçlarına ulaştıracak metotlar ile ilgili fikirler de ayrılıklar; kişilerin işbirliği yapmak mecburiyetleri ve işbirliğinin neticesi olarak meydana gelen işbölümü yapma ve uzmanlaşma faktörünün artmasını sayabiliriz. Saydığımız ve bunlara benzeyen faktörlerin sonucunda insanların arasında oluşmuş olan etkileme ve güç bağları, önderlik, idarecilik, antrenörlük yapma gibi terimlerin de ortaya çıkmasına sebep olur.

Antrenörlük yapan kişiler sporcu bireylere sporda uyulacak kuralları ve kullanılması gereken taktikleri öğreten, sporcuları çalıştıran, sporcuların yeteneklerini keşfedip, sporcuları maçlara hazırlayan ve bünyelerine uygun olan disiplin modelleri geliştiren bireylerdir. Bu bireyler sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri sporculara aktarırlar, spor kuralları hakkında bilgiler verirler, takım içinde birlik ve beraberlik özelliklerinin kazanılmasını sağlarlar. Sporcuları antrenörleri dışardan inceleyip onların eksik taraflarını, zayıf taraflarını saptayarak onları doğruya yönlendirmektedirler. Hem de sporcuların rakiplerinin taktiklerini inceleyerek sporcuları bunlara karşı yetiştirmektedirler.

Antrenör teriminin bir yönü de sağlam bir şahsiyete güçlü ve yeterli olan bir güdümlenme niteliğine sahip olan, zeki ve düşünme kabiliyeti yerinde olan, yaşayış biçimi ve davranışları ile örnek olan, doğru sözlü ve itimat unsuru olan, tereddütlü düşüncelerini ve kendisinin hatalarını ve kusurlarını belli etmemeye çalışan, bunalımlı hallerden uzak olan, şahsiyet olarak dışa dönük biri, iyi bir psikolog, önderlik özellikleriyle ikna edici bir yeteneği olan, takım içinde ben duygusu yerine biz duygusu niteliğini kurabilen ceza verme ve mükafat vermede dengeli ve ölçülü olan, genel kültür ve mesleki bilgilerini arttırmak için sürekli analizler yapan ve yabancı devletlerde kendi konusu ile alakalı

yenilikleri izleyen ve bu gelişme öğelerini kendi takımında da tatbik eden, fiziki kabiliyetleri tam olan bilirkişi ve pedagoğ yetenekleri olan bir bireydir.

Liderlik kavramı, esas olarak kişilerin plan ve alınan kararlarını fiile dönüştürebilmesini sağlayan bir sanat, bir insan yeteneği ve belli bir toplumu gayretlendirecek ve yönetecek belli nitelikler şeklinde ifade edilir. Liderlik, ortak olan hedefler için birleşmiş kişileri, bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için etkilemek gücü veya bağlı oldukları grup içinde ki bireylerin gayelerini belirleyen ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için grup içinde bulunan insanlara tesirli şekilde yön veren şahıs şeklinde ifade edilir. 2005 senesinde Biçer tarafından hazırlanmış raporlarda liderlik kavramı, buldukları yer içinde bulunan şartlara karşın farklılık yaratabilen insan şeklinde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımdan da anlaşılacağı gibi lider olan kişi içinde bulunmuş olduğu şart ve durumlarda kendisini izleyen örgüt ve çevresindekiler için pozitif değişimler yapan ve bu değişme filini başlatan ve cesaret gösteren bireydir. Yani lider olan kişinin öz görüşü ve öz görevi kendisinin liderliğine yön verir.

Lider olan kişi, çalışan bireylerini buldukları kuruluşun hedef ve amaçlarının doğrultusunda davranmaya yönlendiren etkileyen kişidir şeklinde ifade edilir. Liderlik yapma sürecinin temelini bir bireyin başka kişileri etkileyebilmesi oluşturur. Etkileme konusu lider olan kişinin kullanmış olduğu kuvvet kaynaklarıyla yakın olarak alakalıdır. Lider olan kişiler, spor faaliyetlerinde özel sorumluluklarına has olan yeteneklerini geliştirmek zorundadır. Becerilerini kolay olan hususların yanında zor hallerde de tatbik etme kabiliyetine sahip olmalıdır. Zira şartlara göre hareket etmek zorundadırlar. Bu demek oluyor ki tesirli olabilmek için lider olan kişi hem görev yöneliminde olmalı yani iş bitirici olmalı ve işin yapılmasını sağlamalıdır hem de ilişki yönelimli yani kişilerarası sağlıklı ilişkiler kurabilmeye odaklanmalıdır.

Antrenörler spor kulüpleri içinde başarının mimarları, takımlarda ileriye dönük taktiklerin planını yapan ve hedeflerine ulaşabilmek için kendine has yöntemler kullanan kişilerdir. Antrenörler, sporcular ile sürekli beraber olan, onları tanıyan ve ihtiyaçlarını karşılayan kişilerdir. Bu şekilde antrenör olan kişiler grup süreç aşamalarına tesir eden bir önder olarak görülmektedir. Ananevi olarak antrenörler, doğuştan liderlik ve karizma yeteneğine sahip olan bireyler olarak ifade edilir.



Günümüz hayatında önderlik davranışları bakımından farklı liderlik stilleri oluşmuş ve zamanla yeni stillerde oluşmaya devam eder durumdadır. Saydığımız liderlik davranış modelleri içerisinde despot lider, demokratik lider, hoşgörülü lider, dönüşüm özelliği olan önder, sağgörülü lider, karizmatik önder, durumsal önder ve stratejik önder davranış modelleridir. Saydığımız bu önderlik davranış stilleri antrenör olan kişilerin sergilemiş oldukları davranışları açıklamaktadır.

Yaptığımız araştırmada, İstanbul şehrinde farklı yönlerde olan kişisel spor dallarında görev yapan antrenörlerin liderlik stillerini belirleyip, takım içinde görevli olan antrenör olan kişilerin sahip oldukları ve onlar açısından beklenen önderlik stillerinin, bu branşlar içinde faaliyette bulunan sporcu kişiler yönünden, antrenörler ile alakalı önderlik davranış şekillerinin belirlenmesi ve aynı zamanda bu ilişkilerin ortaya çıkmasıdır. Anlattığımız bu düşüncelerden hareket ederek bu çalışmamızda, farklı şahsi spor dallarında faaliyet gösteren sporcuların takımlarının başında görev yapan antrenörlerinin sahip oldukları ve onlardan beklenilmekte olan liderlik stillerinin saptanmasını hedeflemektedir.

Önderlik davranışları, liderin yönetmekte olduğu takım ile olan ilişkilerinde olan tutumlarla alakalıdır. Farklı önderlik davranış şekillerini farklı stillerde göstermektedirler. Antrenör, spor kulübünü ve takımını istenilmekte olan hedefe ulaştıracak kişidir. Antrenörler farklı önderlik tutumları sergilerler. Bu nedenle izleyicisi olan sporcu kişiler tarafından bu tutumların nasıl algılanmış olduğunun incelenmesi ehemmiyetli bir konudur. Sporda tesirli liderlik ve başarılı liderlik ve başarılı antrenörlük ile ilgili olarak son yıllarda, liderlik tarzları, bu tarzların başarıya ve performanslara katkıları, takımların bütünleşmesi, sporcu ile antrenör arasında oluşan bağ gibi hususlar çok fazla araştırma konusu olmaktadır ve grup psikolojisi gibi hususların takım başarı ve verimliliğine ilaveleri daha çok gündemde olur ve ehemmiyeti ifade edilir. Anlattığımız bu düşünceler esas alınıp yaptığımız çalışmada ülkemizde bulunan antrenörler için esas bir liderlik modeli oluşturmak için önemli bir konudur.

#### ❖ *Araştırmanın Problem Durumu*

Çalışmanın problem cümlesi ve alt problem cümleleri aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

*Problem cümlesi:* Yüzme antrenörlerin bazı demografik özellikleri ile liderlik davranışları arasında farklılık var mıdır?

**1. Alt Problem Cümlesi:** Yüzme antrenörlerin cinsiyetlerine göre liderlik davranışları arasında farklılık var mıdır?

**2. Alt Problem Cümlesi:** Yüzme antrenörlerin yaşlarına göre liderlik davranışları arasında farklılık var mıdır?

**3. Alt Problem Cümlesi:** Yüzme antrenörlerin medeni durumlarına göre liderlik davranışları arasında farklılık var mıdır?

**4. Alt Problem Cümlesi:** Yüzme antrenörlerin eğitim durumlarına göre liderlik davranışları arasında farklılık var mıdır?

**5. Alt Problem Cümlesi:** Yüzme antrenörlerin mesleki tecrübelerine göre liderlik davranışları arasında farklılık var mıdır?

❖ *Araştırmanın Hipotezleri*

Araştırmanın hipotezleri maddeler şeklinde aşağıda belirtilmiştir.

**1. Hipotez H1:** Yüzme antrenörlerin cinsiyetlerine göre liderlik davranışları arasında farklılık vardır.

**2. Hipotez H1:** Yüzme antrenörlerin yaşlarına göre liderlik davranışları arasında farklılık vardır.

**3. Hipotez H3:** Yüzme antrenörlerin medeni durumlarına göre liderlik davranışları arasında farklılık vardır.

**4. Hipotez H4:** Yüzme antrenörlerin eğitim durumlarına göre liderlik davranışları arasında farklılık vardır.

**5. Hipotez H5:** Yüzme antrenörlerin mesleki tecrübelerine göre liderlik davranışları arasında farklılık vardır.

❖ *Araştırmanın Varsayımları*

- Bu araştırma için hazırlanan sporda liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu varsayılmıştır.

- Yüzme antrenörlerinin anket formunu doğru, samimi ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.
- Araştırma konusu ile ilgili ulaşılabilen kaynaklardan elde edilen bilgilerin objektifliği yansıttığı varsayılmıştır.
- Anketin uygulaması esnasında iç ve dış şartların bütün denekler için aynı olduğu varsayılmıştır.

❖ *Araştırmanın Sınırlılıkları:*

- Araştırma, 2020-2021 yılında İstanbul ilinde çalışan 92 yüzme antrenörü ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma kaynak taraması sonucunda bulunan bilgilerle sınırlıdır.
- Çalışma katılımcıların demografik sorulara ve sporda liderlik ölçeği sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GENEL BİLGİLER

### 1.1. Liderlik ve Lider Kavramının Tanımı

#### 1.1.1. Liderlik

Liderlik ile alakalı son yıllarda gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda çok farklı tanımlar, tarzlar ve akımların ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Yapılan bu tanımlamalara göre lider kavramı; hayranlık duyulan şahsiyet niteliklerinin pek çoğuna sahip olabilmek ve göstermek, kişileri doğru hedeflere yönlendirmek, bilgi ve yetenekleri ile etrafında bulunan insanları etkileyip ikna etmek, bazı zamanlarda emirler verip bazı zamanlarda ise ceza yöntemi kullanarak kişileri psikolojik, fiziki ve duygusal yönlerden etkilemek, adalet niteliği yüksek olan, yönetmiş olduğu gruplar yâda kurumların esas hedefleri, kültürleri, stratejileri, kimlikleri ve risk süreçlerini faal bir biçimde idare etmek, geleceklerini yaratmak ve ekip kurmak biçiminde anlatılmıştır. Yapılan bu tanımlamaya göre grup üyelerinin arasında gereken iletişimi sağlayamayan, negatif davranışlar ve tutumlarda bulunan, kişileri ikna edemeyen ve tesir edemeyen, bilgi, kültürel ve donanımsal bakımlarından noksan olan bireylerin önderlik yapamayacağı açık bir durumdur (Alfermann, 2013).

Lider olma çeşitli taraflardan ele alındığı zaman, değişik şekillerde araştırmaları yapılabilen ve tanımı yapılan bir terimdir. Liderlik kavramı, yönetim biliminin de bir konu ve iş yaşamı ile alakalı bir terim olduğu kadar psikolojik, toplumsal, siyasi, askeri, felsefi ve tarihsel bakımlardan da ele alınarak araştırılmaktadır. Liderlik kavramı, toplumsal hareket çalışmalarının kontrolünün sağlanması süreci içinde, grup içinde ki bir kişinin ön plana çıkması hususudur. Başka bir tanımlamaya göre, kişileri belirlenmiş olan hedeflerin doğrultusu boyunca yönlendirmeyi yapmaktır. Liderlik hususu, azalarını etkileyebilmek, bir sorunun karşısında güçlü ve kararlı olabilmek, toplumsal bakımdan pozitif görülen özelliklere sahip olmak ve kişilere yol gösterici düşünceleri sayesinde üyeleri arasında bir bireyin öne çıkmasıdır (Başaran, 2004).

### **1.1.2. Lider**

Liderler bir grup yâda kurum içinde bulunan bireyleri belli bir hedef doğrultusunda etkilemek gücüne sahip olan kişidir biçiminde ifade edilmektedir. Liderler kişilerin tutumlarını kendilerinin istediği biçimde etkileyebilen ve bu etkileme fiilinin gerçekleşmesini sağlarken yol göstericilik yapan, emir ve talimat veren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, beraber çalıştığı insanların dilek ve gereksinimlerini hemen anlayan yaratıcılığı olan insanlardır (Berber, 2000).

Liderler, bir kuruluş içinde şahsi özellikleriyle ön plana çıkan, kurumu belli ortak hedeflere yönlendiren yâda yeni amaçlar belirleyen ve bu hedeflere ulaşabilmek için kurumun başarısını kullanan, iş gören kişileri motive eden ve beraber hareket etmeyi sağlayabilen, ikna etme gücü yüksek olan, ülkü sahibi, ileri görüşlü, farklılıklar yaratabilen ve kuruma örnek olan bireylerdir (Cracium, 2009).

Liderler grup üyelerine itimat sağlayan, iyimser, bireyleri zorlamadan gönüllü şekilde harekete geçirip doğru hedeflere ulaştırabilen, riskleri alabilen, azim sahibi ve insancıl kişilerdir (Doruk, 2006).

## **1.2. Liderlik Davranış Tipleri**

Liderler yönettikleri grup ile olan tutumlarıyla bağlantılı ve değişik önderlik tutumlarını, değişik tarzlar ile ifade etmektedirler. Çeşitli önderlik tarzları belirlenmiştir ve idarecilik işlevinde kendisinin önderlik modelini belirlemek isteyen idareciye bir görüş açısı sağlanır. Günümüz hayatında önderlik tarzlarında yeni çeşitler ortaya çıkmakta ve bu unsurlar sürekli devam eder durumdadır (Eren, 2001).

### **1.2.1. Demokratik Lider**

Demokrat olan lider izleyicisine güven vererek davranışı ile saygı görür ve izleyicileri tarafından bağlılıkla takip edilir. Katılımcı olan lider tipi için insanlık için çalışmak, yapılması gerekli ve çok keyiflidir. Bu liderlere göre, bireyler yönlendirme yapıldıklarında güçlerini kurum hedefleri için kullanmaktadırlar (Genç, 1997).

Demokratik liderler, yönetsel niteliklerini kendilerini izleyenler ile paylaşırlar. Bu amaç doğrultusunda planlamaların yapılmasında, hedef ve izlenecek metotların ortaya konulmasında, görev dağılımları ve verilen emirlerin tatbik edilmesinde daima izleyicilerinden almış olduğu görüşler ve fikirler bakımından tutumlarını

göstermektedirler. Demokratik lider olmanın en belirgin olan negatif durumu; ehemmiyetli olup olmamasına bakılmadan her husus da gruba danışmasından dolayı, karar vermek süreci içinde vakit kayıplarına neden olmasıdır (İkizler, 2000).

Demokratik liderler yönetimin yetkisini, grup üyeleri ile birlikte paylaşmakta takım çalışmalarının planlamasının yapılması, denetiminin yapılması ve yönetimle alakalı uygulama hususlarında katılım prensiplerinden yola çıkmaktadırlar. Liderler ile grubun arasında yakın bir bağ bulunmaktadır. Lider olan kişi bütün grup üyelerine açık bir tutum içindedir. Hedefleri belirlemek ve bu hedefleri gerçekleştirme metotları takım içinde bulunan azalarının serbest biçimde tartışmaları ile belirlenmektedir. Lider olan kişi burada yönlendirici bir tutum içinde ve kararların verilmesinde yardımcı olan bir rolün içindedir (Koçel, 2001).

Yapılmış olan araştırma verilerinde, demokratik olan lider kişilerin başka liderlik stillerinden daha fazla sevildikleri görülmektedir. Bu grup içinde olan insanlar arkadaşça, takım odaklı ve kabul edilebilen seviyede iş ile meşgul olmak tutumları göstermişlerdir. Ancak demokratik olan liderlerin buldukları kurumlar daha az üreten oldukları halde liderlerin olmadıkları haller çok etkilememiştir (Lan, 2009).

### **1.2.2. Otokratik Lider**

Otokrat olan veya yetki sahibi olan lider kişiler gücü kendilerinde merkez haline getirirler. Otokrat liderler verdikleri talimatlara uygun personel için ortamı uygun duruma getirmekte ve hem de tüm yetki ve sorumlulukları kendilerinin şahsında bulundurmaktadırlar. Otorite sahibi olan lider kişiler karar verirken astlarının görüşlerini almazlar ve verilen kararlara yapılan itirazları kabul etmezler. Bu davranışlarının neticesi olarak takipçiler liderlerinin verdikleri kararlara ve uygulamalara uymak mecburiyetindedirler. Otokrat liderlere göre, ast kısmında olan kişiler verilen görevleri sormadan yerine getirmekte olan kişilerdir. Yetki sahibi liderler takımlarını bu şekilde yönetirken çoğunlukla ödüllendirmek, cezalandırmak vb. mevkilerinden kaynaklı ve kendilerine verilen iktidar ve yetkiyi kullanmaktadırlar. Bu stilde olan liderler tümüyle işe yönelik davranışlar göstermektedirler. Hem de kuruluşun verimkâr olması en esas hedeftir (Mütercimler, 2006).

Salt bir güce sahip olan otokrat liderler astlarını idarenin dışında tutmaktadırlar. Amaç, plan ve siyasetlerin oluşturulmasında ast olan kişilere önem vermezler. Bütün karar verme sistemi lider olan kişinin sorumluluğunda bulunmaktadır. Ast olan kişiler yalnızca verilen emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Kurum içinde ödül ve ceza tatbikleri sıkça görülmektedir. Kurumda bulunan azaların kaderi de liderlerinin şahsına aittir. Azaların bu cins önderlerden hoşnut olmamaları güdümlenmeyi, işte verimkâr olmayı ve kuruluşa olan bağlılık hallerini negatif biçimde etkilemektedir (Özgan, 2002).

### **1.2.3. Liberal Lider**

Liberal lider, üyelerine tam serbestlik halini sağlayarak, yetkilerin kullanılmasının tümüyle grupta bulunan üyelerin kendine bırakmaktadır. Liberal liderler hedef belirtmezler, karar vermezler ve iyi dost olduğuna inanırlar. Liberal liderlerin grupları dengesiz ve faaliyetlerde pek netice alınamamaktadır (Pekdemir, 1992).

Liberal liderlerin bu şekilde yaklaşımları üyelerin bağımsız hareket etmelerini, kendilerini tamamen serbest hissetmelerinde yararları bulunmaktadır. Gereksinim durumlarında, isteyen kişi istediği kişi ile grup oluşturup problemleri çözme yoluna gider. Yeni olan fikirlerini tatbik eder ve uygun olan kararları alırlar. Lider olan kişinin esas görevi araçları ve gereçleri sağlayabilmektir. Lider kişi sadece başka bir kişi tarafından bir konu ile alakalı düşüncesi sorulduğu zaman düşüncesini karşısındaki kişiye açıklar. Ama bu fikri grup azalarının faaliyetlerini bağlayacak nitelikte değildir (Sunay, 1998).

### **1.2.4. Vizyoner Lider**

Günümüz toplumunda kurum yöneticisi olan kişi gelecek ile alakalı tahmin yapabilmelidir ve vizyon sahibi lider görevini üstlenmelidir. Aynı zamanda katılımcı özelliği olan bir idare şekli sağlamalıdır. Hem de çalışanlar ile birlikte kurumun başarılı olması için gereken ülküyü oluşturması lazımdır. Lider bu vizyon unsurunu gerçekleştirebilmek için izlenmesi gerekli metotları belirlemelidir. Hem de sorunları fırsatlara çevirebilen yeni yöntemleri geliştirmeli ve bu tür düşünceler ile başarı yolunda ivedi biçimde çalışmalarına devam etmesi gerekmektedir. Vizyon sahibi olan liderler yenilikçi olmalı ve değişim faktörlerine açık olmalıdır. Aynı zamanda eğitimin gerekliliğine inanmalı ve aralık vermeden öğrenme unsurunun getireceği yararları faydalanıp öğrenen bir kuruluş oluşturması gerekmektedir. Hem de üyesi olan kişilerin

ilham kaynağı olmalıdır ve gerektiği zaman yetki devri yapıp üyelerini de karar sürecine katması lazımdır (Toros, 2011).

Netice olarak vizyoner lideri tanımlarsak, gelecekte olacak şeyleri tahmin ederek ona uyum sağlayan ya da getireceği olumsuz durumlara karşı şimdiden önlemler alan kişi şeklinde ifade ederiz (Türksoy, 2010).

Vizyoner liderler üyelerin hangi tarafa doğru gitmesi gerektiğini gösterirler. Fakat nasıl harekette bulunacaklarını göstermezler. Kişilerin risk almaları ve yenilikte bulunmaları hususunda serbest bırakırlar. Bireylere daima görevlerinin esas gayesini hatırlatırlar ve sürekli olarak yapılan işlere büyük bir mana katarlar. Çalışan kişiler ortak hedeflerin çıkarlarına uygun olduğu hissine kapılırlar (Williams, 2010).

### **1.2.5. Karizmatik Lider**

Karizma kavramı, belirli bir cazibedir ve doğuştan gelen bir güç unsurudur. Karizma terimini psikolojik çekim şeklinde de ifade edebiliriz. Çoğunlukla karizma kavramı doğal bir seçimin neticesidir ve şahsi bünyemizde yer alan bazı aşık olan niteliklerin birleşimi şeklindedir. Karizma oluşturmak, tüm ortamlarda rahat olmayı, kendisine güven duyabilmeyi, çevre ve yaşamı denetiminin altına almayı, belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeyi ve başka kişiler tarafından lider olarak kabul edilmeyi gerektirir (Yılmaz, 2008).

Karizmatik olan liderlerin sahip oldukları nitelikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yüksek bir özgüven duygusu,
- Olağanüstü kabiliyetlere sahip olmak,
- Yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi,
- Kendi inançlarının doğruluğuna ikna etmek,
- Riskleri alabilen,
- Kendisini bir dava için feda etmek,
- Vizyona ulaşabilmek için yoğun çalışmalara katlanmak,
- Üyelerinin gereksinimlerine önem vermek,
- Kriz durumlarında köklü çözümler üretebilmek (Yalçın, 2013).

Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran önemli hususlar, vizyon sahibi bir çizgiye sahip olmasıdır ve ananevi olmayan metotlardan bir ülkeye ulaşabilme



kabiliyetleridir. Karizmatik lider olan kişiler daha çok katılımcısı olmayan yönetim şekillerinde ve demokrat bir hayat stilinin olduğu yerlerde ortaya çıkarlar. Kanunların, kuralların olduğu ve demokrasinin olduğu devletlerde pek bulunmazlar. Bu liderlerin meçhullük, tehlike ve kargaşa ortamlarında görünmeleri kaçınılmaz bir durumdur (Türksoy, 2003).

### **1.3. Liderlikte Güç Kaynakları**

Günümüze kadar, liderlik kavramının kaynağı olarak şahsi nitelikler ve şahsi tutum stilleri üzerinde durulurken bu stillerin esasında da bazı iktidar kaynaklarının bulunduğu kabul edilmektedir. Güç unsuru, hedeflere ulaşabilmek kabiliyetidir. Güç kavramı psikolojik anlamda hedefe ulaşabilme azmin gücüyle fiziki manada ise enerji kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Başka bir ifade ile güç kavramı, bir birey ya da grup tarafından başka kişilerin arzu edilen şekilde tutum göstermelerini sağlamak amacıyla farklı vasıtalar ile ortaya çıkartılmış olan etki şeklinde tanımlanabilir (Türksoy, 2008).

Güç kavramı egemen olmak gereksiniminden doğmuştur. Ama doğada bulunan güç kullanımıyla bir sanat ve yetenek ile kazanılmış olan güç arasında aleni bir ayırım bulunur. Tüm sanat unsurları gibi gücün kullanılması da uygulamalar ile yaşayarak, deneme yaparak ve bilinçli bir şekilde gayrette bulunarak geliştirilebilir. Güç unsurunun ne şekilde elde edildiği ve kullanıldığını anlayabilmek için gösterilecek olan bilinçli şekilde yapılan bir dikkat tesiri önderlik tarzlarını geliştirmek için mühim bir husustur. Gücü elde edebilme ve güç kavramını kullanmak, gereken yeteneklerin şuurlu bir şekilde geliştirilmesine dayanan öğrenilebilen bir unsurdur (Şimşek, 2001).

Raven ve French adındaki araştırmacılar, lider kişilerin izleyenlerini etkileyebilmeleri için kullanacakları güç kaynaklarını 5 gruba ayırmışlardır. Bu güç kaynakları aşağıda sıralanmıştır:

- Ödül Gücü
- Zorlayıcı Güç
- Yasal Güç
- Uzmanlık Güç
- Karizmatik Güç (Sarı, 2012).

### **1.3.1. Yasal Güç**

Yasal güç kavramı, bireyin bir örgüt içinde bulunduğu resmi konumu nedeniyle doğan otorite durumundan kaynaklanmaktadır. Ast bireylerin, lider olan kişinin organizasyon içindeki yer veya konumu nedeniyle kendilerini yönetmek için yetkisinin olduğuna olan inancı kanuni bir güç şeklinde anlatılır. Yani yasal güç yöneticilik yapan liderlerin kullanabileceği bir güç şeklidir (Özgen, 2020).

Yasal güç, lider olan kişinin kanuni dayanaklara sahip olması nedeniyle etrafında bulunan kişileri etkileyebilmek ve idaresini sağlamak için sahip olduğu resmi hakkın verdiği kural, değer ve inançlara dayanmaktadır. Hatta kanuni otoritenin dayanağı, güç unsuruna sahip olan bireyin hiyerarşik yerinden ya da resmi yetkisinden gelir. Yasal güç, seçilmiş olan ya da atanmış olan idarecilere verilmektedir. Lider olan kişi, görevlerini yerine getirmesi için yetki denilen güç ile donatılır (Özdemir, 2006).

Lider olan kişi kanuni yetkilerine fazla biçimde başvuruyorsa astları arasında bir bıkmaya hali hasıl olur, yapılan faaliyete duyulan karşı isteksizlik hali, zorlamalara karşı verilen tepkiler, lider kişiye karşı direnme davranışları bu gücün olumlu olmayan taraflarıdır. Çalışan kişiler üstlerinden gelmiş olan emirleri yapmalarıyla alakalı kendilerini mecbur hissetseler bile baskılama ve zorlamada bulunma çalışanlar arasında huzursuzluk ve işin kalitesi ile ilgili verimsizlik yaratır (Levent, 2006).

Yöneticiler kanuni güçlerini astlarının alaka ve gereksinimlerine göre düzenlerler ve tatbik ederlerse kurum içinde demokratik bir ortam oluştururlar. Ast bireylerin otoriteleri kabul bölümlerini, yani yöneticilerinin ast bireylerin kabul edebilecekleri kararları ve planları koyması, bu güç unsurunu kullanmayı faal yapar (Köymen, 1976).

### **1.3.2.Ödüllendirme Gücü**

Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların yöneticinin isteklerine; ödül alma, gruplandırma, tanıma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Yani bir liderin, kanuni yetkilerine dayanarak astlarına ödül vermek şeklinde tatbik ettiği bir güç şeklidir (Kasap, 2006).

Liderler, astlarına ücretlerinde artış, prim verme, ikramiye verme gibi maddi çıkarların yanı sıra, terfi ettirme, övmek, sorumluluk vermek gibi manevi ödüller ile güçlerinin pekişmesini sağlarlar. Yasal güç halinin tersine çalışanlar arasında işlerine

daha çok güdümlenme sağlamak ve yönetici liderlerine karşı samimi davranmak vb tesirlere sebep olmaktadır (Hindistan, 1998).

Üst bölümde olan bireyler astları ödüllendirebildikleri gibi astların da üstlerini ödüllendirdiği zamanlar olabilmektedir. Yapmış oldukları işlerde başarılı olan astlar, bu başarılarının sayesinde yöneticilerinin de ödüllendirilmesine sebep olurlar. Ödül unsurunun tesiri, nispetten bu güç unsurunun kullanıldığı zaman ve ortamın niteliklerine, güç ögesini kullanan astın iyi niyeti ve içtenlik duygusuna, yöneticisinin bu ödüllerden sağlamış olduğu doyumun derecesine göre değişir (Gürbüz, 1992).

### **1.3.3. Zorlayıcı Gücü**

Zorlayıcı güç kavramı, idarecinin, cezalandırma ilkesine dayanan, genel olarak çalışanlar arasında direniş ile neticelenen fiziki güç uygulamak, rütbe indirmek, tenkit etmek, ücret artışı geri çekmek gibi çeşitli tutumlar için görülen güç çeşididir. Yani bir kişiyi istememiş olduğu bir durumla karşı karşıya bırakmak veya istediği bir şeyi ortadan kaldırmak veya azaltmak gücü şeklinde ifade edilir. Bu güç tarzına şu şekilde örnek verilebilir: Şirkete alınan yeni makinenin kullanımını öğrenemeyen işçilerin işten atılması halinde, öteki işçilerin makinenin nasıl çalıştığını öğrenmek için ellerinde geleni yapmaları şeklinde ifade edebiliriz. Zira eğer makineyi kullanamazlar ise işten atılacaklarını ve işsiz kalacaklarını bilmektedirler (Erdoğan, 1994).

Zorlayıcı güç unsurunun tatbik edilme biçimleri, toplumsal hayat içinde; acı çektirmek, endişe yaratmak, şirket içinde kısıtlanmak, en sonunda öldürmektir. Örgütler içinde ise rütbe düşürmek, işten soğutmak, işten çıkarmak, kınamak ya da ikaz cezaları almak, bireyi toplumun önünde aşağılamak, ücretlerinde kesintiler yapmak vb. cezalandırma şekillerini içermektedir. Cezanın illa fiziki acı vermesi şart değildir. Yani manevi olarak da cezalandırma biçimini de içermektedir. Zorlayıcı güç unsuru gerekli ortamlarda kullanılır. Mesela; personelin kanuni olmayan işlere katılması ve işyeri içinde kuralları bozacak hareket ve haller olarak ifade edilebilir (Doruk, 2007).

Yönetici kişi yapılmış hatalar ve kusurlar sebebiyle çalışanlarını cezalandırabiliyor ise caydırıcılığı olan bir güce sahiptir demektir. Fakat bu güç unsuru olumlu olmayan neticeleri ortadan kaldırmak için kullanılırsa farklı negatif neticeler de doğurabilmektedir. Mesela, verilen görevi ihmal etmek, geciktirmek, başarı değerlendirme formlarında bulunan verilerle oynamak, çok sık devamsızlık yapmak, işe

geç gelmek gibi şekilde ifade edebiliriz. Bundan dolayı cezalandırıcı gücün iki tarafı da keskin bir kılıç şeklindedir. Zira ödüllendirmek gücünün aksine cezalandırmak gücü, işçilerin ulaşmış oldukları veya ulaşabilecekleri neticeleri azaltabilen bir yapıdadır. Şöyle ki dikkatli bir biçimde kullanılması gerekmektedir (Chang, 2006).

#### **1.3.4. Karizmatik Güç**

Liderlerin, şahsi karakteri ile giyimleri, tarzları, konuşmaları ile alakalı olarak başka kişiler tarafından taklitlerinin yapılması ya da ona karşı tüm benlikleri ile sadakatte bulunmalarına neden olan güç şeklidir. Yani karizma kavramını şu şekilde ifade edebiliriz; tanınmış, beğenilen, sevilen biri olmaktan kaynaklı bir güç şeklidir. Kişiler arasında onlar gibi olmak isteği ve kendilerini takip etmek duygusu uyandırmaktadırlar (Beckenbauer, 1991).

Ast olan kişilerin liderlerini anlaması ve liderin yaptıklarını idrak etmeleri son derece önemlidir. Ast olan kişiler, saygı duyup beğendikleri liderlerinin emirlerini daha kolay yerine getirmektedirler. Bu hususta lider olan kişinin örgüt içinde bulunduğu pozisyonu ya da unvanından daha çok kendinin şahsi karakteri ehemmiyetlidir. Karizmatik güç unsurunun esasını liderlerin yönettikleri insanlara örnek olmaları, yaptıkları işlerle ilham kaynağı olması, çalışan personelin arzularına ve isteklerine önem vermesi, sorun çıktığında anında hadiseye müdahalede bulunarak çözmesini oluşturmaktadır. Bu güç unsurunun sayesinde ast kişiler liderlerinin düşünce ve davranışlarını daha kolay benimsemektedirler (Altıoğlu, 2002).

Lider olma niteliği, bir idarecide bulunması gerekli olan saygın olma ve hayranlık uyandıran bir özelliktir. Liderler planları yapar, örgüt ve kendi altında çalışan kişileri bir noktada birleştirmektedir. Etkili özelliği olan liderler birleştirerek bütünleştirirlerken ceza gücünü mümkün olduğu kadar en aza indiren ve uzman, karizmatik gücü en üst seviyeye çıkaran liderlerdir (Berber, 2000).

#### **1.3.5. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü, liderlerin göreve dair olan belirli bir bilgilerinin ve becerilerinin olmasının sonucu olarak ortaya çıkan güç şeklidir. Yani, liderlerin işine dair sahip oldukları bilgiler, kabiliyetler ve uzmanlık durumunun kendini izleyenler tarafından kabul edilmesiyle elde edilmiş güç şeklinde ifade edebiliriz (Erdoğan, 1994).

Uzmanlık güç unsuru kendi başına kullanıldığı zaman sınırlı bir güç esası şeklindedir. Lider olan kişiler bu güç unsurunu devamlı şekilde kullanırsa çalışanlarının arasında bir engel oluşturabilir. Liderin verilen güç kaynağını kullanması astlarına karşı sürekli tepeden bakan ve kibirli davranan biri sonucunu oluşturur. Pozitif uzmanlık gücünü geliştirmek idarecinin güdülemesine, ilgi duyduğu alanlara ve öğrenme kabiliyetine bağlı bir durumdur. Fakat bu güç unsurunu başka güç temelleri ile uyumlu şekilde, doğru biçimde ve etkili kullanması ne kadar başarılı bir yönetici olduğunu göstermektedir. Hem de her hususla ilgili uzman olmaya kalkışmamak, bu güç kavramını sadece gereksinim olduğu zamanlarda ve tarafsız olarak kullanmak, uzmanlık hususunu sadece gereksinim olduğu zamanlarda kullanmak ve taraf olmayan bir şekilde kullanmak, uzmanlık gücünü sadece görev için tatbik etmek, aşırı şekilde uzmanlaşarak çok dar bir bölüme sıkışıp kalmamak vb. önerilere de dikkat etmelidir (İkizler, 2000).

Uzmanlık gücü ve karizma gücü, örgütsel yapı şekline dayanmadıkları için hem yöneticiler hem de çalışanlar bakımından daha kalıcı güç kaynaklarıdır şeklinde ifade edilebilir. Hem de mesleki kıskançlık hareketlerine de sebep olabilmektedir. Tüm herkes tarafından sevilmeğe olan ve yaptığı iş de gerçek başarıları kazanan bir yönetici yardımcısının, yönetici kişi tarafından tehdit olarak düşünülebilir bu durum ise doğal bir hadisedir (Levent, 2006).

#### **1.4. Liderlik Yaklaşımları**

##### **1.4.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikle yaklaşımı kuramı yalnızca lider olan kişilerin belirleyici niteliklere sahip olmasıyla alakalı geliştirilmiş olan bir kuramdır. Bu niteliği nedeni ile çok fazla geliştirilememiş ve bundan dolayı yeni teoriler geliştirmek metodlarına başvurulmuştur. İzleyen kişilerin ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi, değişik özelliklerin izafi olarak ehemmiyetinin aleni olmaması ve durumsal etkenlere değer vermemesi nedeniyle araştırmacıları yeni araştırmalar yapmaya doğru yönlendirmiştir. Araştırmacılar, esasen liderlerin fiziki görünüşleri, toplumsal durumları, duygusal yapıları ve konuşma kabiliyetlerinin niteliklerini değerlendirmişlerdir (Pekdemir, 1992).

Ananevi yaklaşım şekli olarak da isimlendirilen özellikler yaklaşım şekli kişilerin taşımış oldukları özelliklerinden dolayı lider oldukları görüşüne dayanmaktadır. Aristo'ya göre insanlar onları lider yapacak özellikler ile beraber doğmaktadırlar. Liderlik

unsurunu belirleyen anahtar etkenlerin dâhili olduğu hükmü liderlikte özellik düşüncesini ortaya çıkarır. Hatta işçi alımlarında da bu niteliklere sahip olan kişilerin seçilmesine itina gösterilip bu bireylerin gelecek zaman için lider olarak yetiştirilmesi sağlanır (Türksoy, 2008).

Bu kuramın esası lider olunmaz ancak lider olarak doğulur biçimindedir. Bu kuramda en mühim olan özellik; fiziki nitelikler ve şahsi nitelikler şeklinde ikiye ayrılır.

Özellikler kuramına göre, bireyin liderlik tutumları ve başarılı olması liderin taşıdığı özelliklerden etkilenmektedir. Yani bir bireyin grup içinde lider olması ve grubun koordinasyonunu yapması taşıdığı nitelikler ile doğru bir orantıdadır. Bu kurama göre liderlik, şahsi özellikler, kişisel beceriler ve fiziki nitelikler bakımından takipçileri olan kişilerden ayırmaktadır (Yılmaz, 2008).

Spor faaliyetlerinde özellikler yaklaşımı lider olan kişinin sporda niteliklerini tanımlama konusunda güçlükler ile karşılaşması ve tesirli antrenörlerin çoğunluğunun aynı nitelikleri taşıması nedeni ile spor faaliyetlerinde liderlik sürecini ifade etmekte yetersiz kalmıştır (Alfermann, 2013).

#### **1.4.2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım öncelik olarak personelinin ihtiyaçlarını karşılayan, çalışanlar ile birbirlerini etkileme yolunun iyi olduğu kuramdır. Liderlik tutumları demokratik olan ve katılımcı olan ortamların ı teşvik edildiği liderlik tutumlarını önerir.

Bu kuram, yalnızca nitelik olarak değişkenler ele alınıp liderlik kavramını açıklamada çok fazla ilerlenemediğinden lider olan kişide olması gerekli olan nitelikleri bir kenara bırakır. Liderin iş ortamında yaptığı görev ve personele dair tutumları analiz eder (Eren, 2001).

Davranışsal kuram şeklinde; liderler hem kurumlarının hedeflerini göz önüne almalıdır hem de grubun azalarının çabalarına destek olmalıdır ve üyelerin şahsi değerlerini koruyucu davranışlarda bulunmalıdır (Mütercimler, 2006).

Davranışsal kuram şeklinin özellikler kuram şekline göre çok mühim yararları bulunmaktadır. Bu yararlar aşağıda üç madde şeklinde sıralanmıştır:

1. Lider olan kişinin niteliklerini incelemek yerine, tutumlarını odak olarak almak biçimsel liderlikle beraber biçimsel lider olmayanları da aleni duruma getirir.

2. Eğer lider olan kişinin ne olduğunu anlatabilecek tesirli tutumlar ortaya konur ise bu tutumların bireylere eğitim ile kazandırılması sağlanabilir.

3. Lider olan kişinin tutumlarına göre grupta bulunan bireylerin davranışları ve lider olan kişi ile grup azalarının davranışlarında ki ilişkilerini yakın bir biçimde incelenebilir (Türksoy, 2010).

Spor faaliyetlerinde liderlik üzerine yapılmış olan incelemeler, dolaysız olarak liderlik tutumlarından veya liderin kim olduğundan çok, lider olan kişinin ne şekilde liderlik ettiği üzerine yoğunlaşır. Davranışçı yaklaşım şeklinde lider bireyin davranış ve bu davranışlarının grup içinde ki tesirlerini veya grup üyelerinin üretkenliklerini ve bu durumun grup üyelerine verdiği doyum hissini araştırmaktadır. Bu tür analizlerden lider kişinin otokrat veya emir vermeyi seven katılımcı veya demokratik lider olarak çalışmalara hiç karışmayan liderler biçiminde tanımının yapıldığı bir sınıflandırma yöntemi yapılmıştır (Altıoğlu, 2002).

Davranışsal yaklaşım spor faaliyetlerinde kullanıldığında, sporcu bireylere lider antrenörlerinden beklemiş oldukları tutumların ne olduğu sorulduğu zaman; başarılarının arttırılması için tatbik edilecek programların toplumsal yönlerden desteklenmesi ve ödüllendirilme öncelik olmuştur. Fakat bir takımda oynayan sporcu kişinin değişik şahsiyet niteliklerine sahip olduğu ve değişik beklentilerin içinde olduğu düşünülür ise antrenörlerinin göstermiş olduğu tutum şekilleri değişik biçimlerde anlaşılabilir. Zira bazı sporcular daha çok antrenman yapmak ve özel ilgi isterler. Bazı sporculara ise kendilerine gösterilen alakadan çok rahatsız olurlar. Oluşan bu durum performanslarını pozitif ya da negatif etkileyebilir (Gürbüz, 1992).

### **1.4.3. Durumsal Yaklaşım**

Durumsal yaklaşım unsurunun esas varsayım, değişik hallerde çeşitli liderlik tarzlarını gerektirmiş olmasıdır. Bu varsayıma dayanarak her şartta tek bir liderlik tarzı var demek doğru bir düşünce olamaz (Özdemir, 2006).

Bu liderlik kuramında, liderlere ve takipçilerine ek olarak şartlar ya da hal etkenleri de göz önüne alınır. Bu kuramda, liderler ve liderlik başarılarının meydana çıkmasında durum ve şartların mühim olduğunu vurgulanmıştır. Hem de global bir liderlik stiline olmayacağı savunulmuş hem de bunlar ile de özellikler kuramı ve davranışsal kuramından ayrılır.

Durumsal yaklaşımda nitelikler koşulların, zamanın ve çevre faktörlerinin liderleri ortaya çıkarmasına dayanmaktadır. Zamanın şartlarının liderlerin kabiliyetlerinin ortaya çıkması için uygun olması gereklidir. Kişisel olmaktan çok ortamlar ve tarihsel durumlar ile bağlantılı bir hadisedir (Türksoy, 2003).

Davranışsal kuramda, en iyi örgüt bünyesine vurgu yaparken, bu kuramda durumsal şartlar üzerinde durulmaktadır. Durumsal yaklaşım örgütü bir yöntem olarak ele alır. Fakat her düzeneğin dâhili ve harici şartları değişik olduğu için kurulacak olan bünyenin ve izlenecek yönetim şekillerinin değişik farklı olacağını savunur.

Davranışsal kurama göre lider olan kişinin faaliyetlerini belirleyen etkenler aşağıda sıralanmıştır:

- Hedefin nitelikleri,
- Takipçi olan kişilerin yetenek ve beklenti durumları,
- Liderlik unsurunun ortaya çıktığı kuruluşun özellikleri,
- Lider ve takipçilerinin bilgi ve deneyimleri gibi şeklindedir.

### **1.5. Yönetim Tarzlarının Sınıflandırılması**

İdareci olan insanların yönetim stillerine özgü yapılan farklı çalışmalarda araştırmacıların yaptıkları incelemelerde çoğu yönetim stilini farklı biçimlerde sınıflandırmış oldukları ve bunlar ile alakalı çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Yapılan bu çalışmaların sonucu olarak araştırmacı kişiler global kabul görmüş klasik bir yönetim stili sınıflandırma biçimine ulaşamamışlardır. Bu hal teşkilat çeşitleri, çalışanların mizaçları, iş ortamları vb. etkenlerden etkilenip meydana çıkmıştır (Başaran, 2004).

Kaynaklarda, yönetici kişilerin yönetim stillerine özgü yapılmış olan çalışmalar incelendiği zaman davranışsal kuramlar içinde Michigan ve Ohio tarafından State Üniversitesi'nde yapılan araştırmaların hipotezleri ve neticelerinden yola çıkılıp Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiş olan hipotezlerde yönetim şekilleri yaklaşımı ve Likert tarafından ortaya atılan yönetim sistemleri yaklaşımlarında yöneticilerin gösterdikleri tutumlar teorik olarak ortaya çıkmıştır. Ralp White ve Ronald Lippett'e göre yönetim stilleri; otokratik yönetim stili, demokratik yönetim stili ve serbestlik tanıyan yönetim stili şeklinde 3'e ayrılır. Geçmiş yıllardan günümüze kadar yapılan yönetim bilimleri incelemelerinin çoğunda yönetim stillerini babacan, otokratik, istismarcı, organik,



katılımcı ve mekanik vb. farklı biçimlerde sınıflandırmışlardı. Hatta günümüzde yapılan araştırmalarda örgütler içinde idareciler tarafından esasen o demokratik, otoriter, paternalist, serbest bırakıcı, vizyoner ve bürokratik yönetim stillerinin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu yönetim stillerinin yanında 2006 senesinde Pellegrini ve Scandura tarafından yapılan çalışmalarda esas olarak üzerinde durdukları yönetim stili olan paternalist yönetim stili de bu çalışmanın içinde analiz edilen başka bir yönetim tarzıdır (Genç, 1997).

Örgütler içinde en etkili yönetim stilinin yukarıda anlatılan stillerden hangisinin olacağı hususunda ise bir düşünce birliği yoktur. Yönetim stilinin, yönetici olan bireylerin şahsiyet niteliklerine, değer durumlarına, bilgileri, becerileri ve tecrübe seviyelerine, kuruluştaki görev yapan iş gören insanların özelliklerine göre farklılık gösterdikleri ve aynı zamanda kurumun bünyesine, kültür durumuna göre de ayrılmış olduğu ifade edilmiştir. Yönetim stiline dair yapılan tanımlarda ise genellikle çeşitli araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu tanımlamalar üzerinden yapıldığı görülür. Hatta belirlenmiş olan yöntemin dört etkeninin yani sonuçlar üretmek, süreçleri bir sistem dâhilinde yürütmek, sürekli değişime karşı yaratıcılığı ön plana çıkarmak ve çalışanları bir amaç doğrultusunda motive etmek şeklinde olan etkenlerin hangisinin ne düzeyde kullanılmış olduğuna bağlı olarak yöneticilerinin yönetim stilinin ortaya çıktığı belirtilmiştir. Mesela; yetkilerin paylaşımı ve çalışanların önemsenmesinin mühim olduğu bir kurum içinde demokratik yönetim tarzı etkili olurken, hiyerarşi düzenin hüküm sürdüğü bürokratik kurumlar içinde otoriter yönetim stilinin tatbik edilmesi gerekebilmektedir. Buradan yola çıkarak, en uygun olan yönetim stilinin çalışanların profilleri, örgütün yapısı, iş niteliklerinin de değerlendirilmesi önemli bir durumdur (Özgan, 2002).

Yönetim stilinin belirlenmesi için ilaveten yönetici kişilerin güç kaynak ve yetkilerinin değerlendirilmesinin yapılması da önemli bir durumdur. Böylelikle yönetici kişiler, yetkilerini ve güçlerini kullanma seviyesine göre görev veya personel odaklı olarak yönetim stilini belirleyebilir. Bu yönde değerlendirildiği zaman, yönetim stilleri bazı araştırmacılar (Marshall, Mansor ve arkadaşları, Ogunola ve arkadaşları tarafından kabul görmüş olan ve bu çalışmamızın araştırma konusu olan ve bu bölümde ele aldığımız otoriter yönetim stili, demokratik yönetim tarzı, serbest bırakıcı yönetim tarzı ve paternalist yönetim tarzı sırası ile açıklandı (Williams, 2010).

### 1.5.1. Otoriter Yönetim Tarzı

Otoriter yönetim tarzı genel olarak bürokratik, hiyerarşik emir ve komuta zincirine sahip kurumlarda ve hem iktisadi bakımlardan hem de akrabalık ilişkilerine bağlı olarak yapılanan örgütler içinde sıkça tercihte bulunulan yönetim stilidir. Otoriter yönetim şeklinde esas kaynak ataerkilliktir. Otorite kelimesinin anlamı, yönetmek hakkı ve kendine itaat ettirmek kuvveti şeklinde ifade edilir (Beckenbauer, 1991).

Ast olan bireylerden devamlı şekilde üst seviyelerde verim bekleyen, beklediği başarıyı sergilemeyen astlarını cezalandırmak yöntemiyle çalıştıran, insanlardan daha çok işine önem veren, ananevi değerlere sıkı bir şekilde bağlı olan, astlarına baskıcı şekilde ve tehditler yaparak davranan, üstlerine daha itaatlı ve hürmetli davranan yönetim stilidir. Otoriter yönetim şeklinde yöneticilerin özellikleri aşağıda sıralanmıştır;

- Güç ve karar vermek yetkilerini tek başına kendi elinde tutarlar.
- Astlarının düşüncelerine önem vermezler.
- Astlarının arasında olan etkileşim ve iletişim seviyesini minimum seviyede tutarlar.
- Astların kararlara katılmasına ve iş süreci boyunca otonomiye sahip olmalarına imkân vermezler.
- İnsanlardan daha çok işine önem verirler.
- Ödülü vasıta olarak kullanarak astlarını teşvik eder veya cezalandırma ve tehditler ile astları kendisinin fikirlerini kabul ettirmeye zorlarlar.
- Kendilerinin eleştirilmesini istemez iken kendileri eleştirmeyi çok severler ve genel olarak da başarıyı görmezlikten gelirler.
- Astların iş tatminlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini için gayret göstermezler.
- İnsanların yaratılış şeklinde tembellik olduğuna inanırlar ve otorite unsurunun bu durumun tek ilacı olduğunu düşünürler (Hindistan, 1998).

Bu yönetim stilinde, yönetici astlarından kurallar içinde uygun tutumlar göstermelerini istemektedir. Bu tutumların mevzusu kural, prosedür, politikalar ve hedefler olabilmektedir. Astların düşüncelerini önemsemezler, kararlara katılmalarına izin vermezler ve bağımsız karar vermelerine imkân vermezler. Astlarından verdiği emirlere kesinlikle uymalarını beklemektedirler.

Yönetimsel güç unsurunu tek başına kendinde toplayan otoriter yöneticilere göre, ananevi değerlere sıkıca bağlı kalınmalıdır ve otoriteye sorgulama yapmadan boyun eğilmesi gereklidir. Bu yönetim stilinde insandan daha çok yapılan işe önem verildiğinden, astların görevleri yalnızca kendilerine verilmiş görevleri yerine getirmeleridir. Astların değerleri itaat edebilmek derecelerine bağlı olur. Astlar üstleri tarafından kendilerine yetki verildiği nispette kararları vermek sürecine katılır. Ast kişilere kati ve detaylı emirler verildiği için ast kişilerin emirleri verildiği şekilde tatbik etmekten başka yapabilecek bir şeyleri olamaz. Bu yönetim tarzında üstler, astlarına korku duygusu vererek kendilerinden korkmalarını ve itaatte bulunmalarını beklerler. Yönetim bölgesinde çıkan anlaşmazlıkları cezalandırma yöntemi ile çözmeye çalışırlar. Ast bireylerden fikir vermek yerine saygı beklerler. Bu yönetim konseptini benimsemiş idarecilere, astları genel olarak negatif duygular beslerler (Özgen, 2020).

Bu yönetim stilinde ast kişiler genel olarak X teorisinde ki gibi çalışmayı sevmeyen ve denetlenmesi gerekli iş yapan kişiler olarak görülmektedir. Otoriter yönetim düşüncesinde insan bir üretim vasıtası ve iktisadi bir varlıktır. Otoriter olan yöneticiler cahil, zayıf, yeteneksiz, bilgisiz, tecrübesiz olsalar bile astlarını baskı, korku, ceza ve zorla idare etmeleri sonucu olarak kurumda, şahsi ve kurumsal büyümenin ve gelişmenin sağlanması kolay değildir (Yalçın, 2013).

Uzun dönemde iş gören devir hızının artmasına sebep olan bu yönetim stili, astların motivasyonlarını da azaltmaktadır. Çalışan personelin duygularına ve düşüncelerine önem vermeyen ve bencil davranışlarda bulunan otoriter yöneticiler buldukları kurumlar içinde, çalışmada tatminsizlik unsuru en yüksek seviyeye çıkarken kurum içinde olan bağlılıkta en düşük seviyeye düşer. Aynı zamanda bu tür örgütler içinde çalışan kişiler kurumu düşünmeyen, sadece kendi çıkarlarını düşünen, kendi faydası için kurumu zarara sokan, zorlama yapmayınca çalışan kişiler arasında yönetime karşı negatif duygular beslenmesine neden olur iken, yönetime karşı nefreti artırır ve bu duruma bağlı olarak ortaya çıkan morallerde düşüklük yaşama grup içinde çatışmaları artırıp yöneticilerin takım üzerinde olan gücünü azaltabilmektedir. Bu durum da örgütler içinde oluşacak doğal grupları açığa çıkarıp yönetime karşı davranışlarda bulunmalarına ve yönetimsel sürece zarar vermelerine sebep olmaktadır (Berber, 2000).

Bu anlatılan mevzuların tersine esneklik olmayan ve kuralların zorlayıcı bir biçimde tatbik edildiği otoriter yönetim stilinde disiplinli ve saygılı davranışlar oluşabilir. Ama çalışan personelin içtenlikle gelen saygısı, kendilerini işlerine vermeleri ve yaratıcı olan fikirler üretmeleri pek olanaklı olamaz. Otoriter yönetim tarzında kuruluşlarda çalışan kişilerden yeni fikirler üretmeleri beklenmediği gibi önemsiz görüldüğü için doğal görüşlerin ortaya çıkması da zor bir durumdur. Otoriter yöneticilerin cezalandırma yöntemiyle, astlarını tüm herkesin yanında eleştirmeleridir. Bu yönetim tarzını benimsemiş olan yönetici kişilere, çalışanları genel olarak negatif duygular beslerler. Bu duyguların oluşması astlar arasında içlerim, öfkelenmek, kötü niyetli itaatte bulunmak ve düşük güvenle kapasitesini, zekâsını ve becerilerini kullanmaktan geri durmaları kurum içinde de düşük kalite ve düşük performansla neticelenir (İkizler, 2000).

Örgütler içinde istenilmeyen bu ortamları oluşturan esas sorun, yönetim örneğidir. Bu örnek; insanların bir nesne gibi idare edileceğine inanmış olan ananevi yönetim düşüncesidir. Bu kuram insanların bütün yönleriyle bir bütün olduğuna önem vermez.

Otoriter yönetici kişiler, iş ile alakalı durumların tümünü belirleyip çalışan kişilere önceden ilettikleri için çalışan kişiler ne yapacaklarını daha önceden bilir. Bundan dolayı kararlar hızlı bir biçimde verilir ve yapılan iş vaktinde biter. Yönetici takımı kurumun içinde bulunduğu durumu kontrol altında tutmayı ister. Otoriter olan yönetici, güç ve sorumluluğun tümünü ellerinde bulundurur (Pekdemir, 1992).

Otoriter yönetim tarzının yararları ve sakıncalarını aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:

#### **Yararları:**

- Verilen kararların çok hızlı şekilde alınmasıdır.
- Problemlerin üzerine düşünerek çözüm metotları aramaktan hoşlanmayan astların rahatça çalışmalarını sağlamasıdır.
- Yöneticilerin yükseköğrenim görmüş ve tecrübeli olmasının yaratacağı sakıncaları kısmi olarak ortadan kaldırmasıdır.
- Kargaşaya sebep olacak durumların ortaya çıkmasını önlemesidir.
- İş olgusunun tanımlanmasının olanağı varsa ve o iş ile alakalı ölçüler belirlenmiş ise verimliliği artırır.

### **Sakıncalar:**

- Çalışan kişilerin işlerine olan alakalarının azalması, karar vermek kabiliyetlerinin körelmesi ve katkılarından yararlanılmamasıdır.
- İş yeri için çok faydalı olabilecek işçilerin kendileri açısından ilerleme imkânının olmadığını düşünerek kısa vadede işten ayrılmalarıdır.
- Ürün odaklı olması sebebiyle insanı dışladığı için çalışan personelin işlerine yabancılaşmaları ve kurum ile birey bütünlüğünün sağlanmamasıdır.

Şayet bir örgüt içinde yöneticiler, insanların çalışmadıklarına veya güdümlenmelerinin düşük seviyede olduğuna inanıyor ise örgüt içinde grup başarısına önemsemiyorsa, şahsi sevgileri desteklemiyorsa sonuç olarak otoriter bir ortam ve otoriter bir yönetim stili oluşur. Yöneticilerin kanuni güçleri ile yöneticilerin zekâsı, bilgileri, becerileri, amirlik karakterleri, geçmişte verdikleri hizmetler vb. ve şahsi olarak sahip olması gerekli özellikleri ve yöneticilik özelliklerini birbirinden ayırıp onları değerlendirmek gerekir. Üst seviye bir idarecinin zayıflıklarına karşı en büyük garanti olan şey idarecinin şahsi değerleri ve esasen manevi değerinin avantajıdır. Üst seviye bir yönetici kişinin gücünü kullanma biçimi esasında yöneticinin vicdan ve hayat görüşüne kalan bir durumdur (Yılmaz, 2008).

### **1.5.2. Demokratik Yönetim Tarzı**

Demokrat ve insan merkezli bir yönetim stili olmasından dolayı çağdaş örgüt bünyelerinde riskli bir roledir. Bu yönetim tarzında kararları almak süreçlerine katılımların ve yetki devrine önem verilen, danışmak, ortak karar vermek, güç paylaşımları, yerleşmek, güçlendirmek vb. unsurların bir birleşimi biçimindedir. Demokratik teşkilatlarda kararların ortaya çıkması ve tatbik süreci boyunca alakalı bütün iş görenler faal roller oynar. Bu yönetim stili, ast bireyleri destekleyen bir düşünce olan, sık olarak iletişim kurulan, karar alma süreçlerinde danışma ve katılım olanakları veren ve idarecinin yetkilerini nispetten ast bireylere devreden bir yönetim stili olarak ifade edilir. Demokratik yönetim şeklinde yöneticilerin aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler (Chang, 2006):

- **Demokratik yönetici,**
- Ast bireylerin planlama yapma, kararları almak ve örgütleme çalışmalarına katılmalarını destekleyen yöneticilerdir.

- Güç iş yönetim yetkilerini astlar ile paylaşım düşüncesini gösterirler.
- Astları etkileyebilmek için uzmanlık güçlerini kullanırlar.
- Astları arasında oluşan etkileşim ve iletişim seviyesini çok yüksek olur.
- Astlarına değer verirler ve astlarının hatalarını bulmanın yerine onlara amaçlarına doğru cesaretlendirme yaparlar.
- Ödül tekniklerini kullanırlar. Cezalandırma unsurlarını çok az kullanırlar.
- Aynı seviyede olan her türlü iletişime açıktırlar.
- İş tatminleri, güdümlenme ve verimkâr olma yönleri ile iş psikolojisine destekleme yaparlar.

Anlatılan niteliklerin yanı sıra günümüz çağdaş hayatında kamu kurumlarında çalışan demokratik bir yöneticide bulunması gerekli beş tane esas özellik aşağıda sıralanmıştır:

**a. Etkinlik ve verimliliği gözetmek;** yönetici olan kişi çalıştığı kurum içinde çalışan tüm personelin faal ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için gereken ortamı sağlamalıdır ve personeli çalışmaya yöneltmesi lazımdır.

**b. İnsancıl davranış içinde olmak;** neoklasik yönetim kuramının esas teması olan bireye bir makine gibi değil de insana insan gibi yaklaşmasını bilmek gereklidir. Yönetici kişilerin işçilerin toplumsal, psikolojik, iktisadi gibi problemleri ile alakadar olup bu problemlere çözüm bulmaya çalışmaları gereklidir (Kasap, 2006).

**c. Eşitlikçi, açık ve güvenilir olmak;** idareci olan insanların eğitim almış, aynı düzeye sahip çalışanları arasında ırk, din, cinsiyet, dil, siyasi görüş, akrabalık gibi ayrımları yapmamaları gereklidir. Yönetici kişilerin hem de gizli alınması gerekli olan kararların dışında olan kararları ve tatbikleri personelin bilgisinde yapması gereklidir.

**d. Esnek olmak ve gizliliğe özen göstermek;** esnek bir yapıya sahip olan bir idarecinin aldığı kararları ne olursa olsun tatbik etmek yerine, gerektiği zaman örgüt ve personelin faydalarına olacaksa çalışan insanlara danışıp gerekir ise yapılan uygulamaları durduran bir idareci olması lazımdır. Yönetici kişiler gizlilik konusu ile alakalı personelin isteklerinin doğrultusunda onlara saygı gösterip gerektiği zamanlarda işçilerinin sırdaşı olabilmeleri lazımdır.

Bu yönetim şekli, idareci kişilerin yapmış oldukları çalışmalarda çalışan insanlara hak verme ve özgürlük bakımından eşit davranmaları ve onları çalışmalara katılmaları

için desteklemeleridir. Zira demokrasi kavramının esasında katılım unsuru bulunur. Demokrat olan bir yönetim süreci boyunca ast olan kişilerinin de yönetime faal katılımları beklenir. Demokrat bir yönetim tarzında, yönetilen kişilerin haksız uygulama yöntemlerine maruz kalmadıkları, karar verme süreçlerine katılma hakkına sahip oldukları, fikirlerini özgür bir şekilde anlatabildikleri, kendilerinin seçimlerini yapabildikleri, kendi kararlarını kendilerinin verebildiği ve başarı gösterdikleri oranlarda üst düzey kademelerde yer alabildikleri bir yönetim şeklidir. Örgütler içinde demokratik olan idare şekline bahsetmemiz için öncelik olarak kurumlarda demokrat bir ortamın oluşturulması lazımdır. Kararları verme süreçleri boyunca astlarının fikirlerini ve önerilerine önem verir. Demokrat yönetim şeklinin başarılı olmasında ki en önemli konu ast bireylerin kendilerini her vakit kararlara katılmaya hazır hissetmeleridir ve bu katılımları yapabilecekleri bilgiler ve donanımlara sahip olabilmeleri için her zaman yenilikleri takip etmeleri lazımdır. Bu şekilde olan kurumlarda yeni şeylere açık olmak bir sürü yeni düşünceyi de ortaya çıkarır. Yöneticiler tarafından iş görenlerin yönetime katılmaları sağlanıp, kendilerinin sorumluluklarını üstlenen, yaratıcı düşünceler üreten, kendisini yaptığı işe iyi şekilde uyarlayan, kendisinin denetlemesini yapan kişiler oluşturulmak istenir. İş gören kişilerin bu konu ile ilgili örgüt ve yöneticilerine olduğu kadar kendilerine olan güvenleri de bu sayede artmaktadır (Sarı, 2012).

Demokratik olan yönetim şeklinde merkez odaklı otorite söz konusu değildir. Yöneticiler ve iş gören kişiler toplumsal bir birim olarak hareket eder. Yönetici kişiler yönetim yetkilerini grup üyeleri ile paylaşma eğilimleri gösterirler. Amaçlar, hedefler ve politikalar belirlenir iken iş gören kişilerin düşüncelerine de imkân olduğu kadar değer verilmektedir. Demokratik yöneticiler, kontrol etmek stratejilerini daha az kullanırlar. İnsanların iç öğeler ile motive olduklarına inandıkları için başarı gösterilen işlerde takdir ederler. Katılımcı yönetim biçimi de denilen demokratik yönetim stilinde yönetici olan kişiler, astların belli bir düzenle çalışacağını beklemektedir ve başarı gösteren çalışanlarını takdir edip motivasyonlarını arttırırlar. Bu yönetim stili, çalışanlarının motivasyonu ve çalışan personelin yetkilendirilmesi ile ayırt edilir. Personele belli sınırların dâhilinde sorumluluklar verildiğinden çalışan kişiler bu kararların neticelerinden de sorumludurlar. İş gören kişiler, örgütlerine karşı ilgi duyarlar ve bu şekilde hem verimliliklerini arttırırlar hem de kararlarını yerine getirebilmek için daha çok güdülenirler.2001 senesinde Erkmen ve Ordun kuramlarına göre, demokratik

yönetim tarzıyla çalışan kişilere verilen destekler ve bu durumun arkasından gelen performansın arasında olumlu bir bağ vardır.2001 senesinde Shadare tarafından yapılmış olan araştırma sonuçlarına göre, demokrat olan yönetim biçimine sahip olan idarecilerin örgütsel kaynakları despot yönetim stiline sahip olan yönetici kişilerden daha tesirli şekilde kullandıkları aşikâr olmuştur. Despot yönetim şeklinde yönetimle iş gören kişiler arasında oluşan korku hissi demokrat yönetim içinde yerini güven hissine bırakır. Yönetimde bulunan kişilerin çalışanlarına değer vermesi ve bu değer karşılığı olarak çalışanların yöneticilerinin güven duygularını boşa çıkarmamaları, örgütün içinde olumlu bir ortamın oluşmasına sebep olur. Bu pozitif ortam çalışanların motivasyonları ve yöneticilerin doğru karar alması için çok önemli bir hadisedir (Cracium, 2009).

Bu yönetim şeklinin kuruluşlar bakımından farklı avantaj ve dezavantajları bulunur. Avantajları şu şekildedir; örgütte çalışanlar yeterli iş doyumuna ve motivasyonda üst düzeye ulaşırlar. Hem yönetime hem de örgüte bağlılıkları ve güvenleri artar. Grubun içinde oluşan çatışma ve problemler yok olur, bu durumun yerine yüksek çalışma isteği ve yüksek morale bırakır. Bu yönetim şeklinin örgütler için dezavantajları ise şu şekildedir; kararları verme süreçlerine çok fazla birey katıldığından karar verme süreçleri uzar ve sistemin işleyişi yavaşlar. Acil bir durum olduğunda karar vermek gerektiği zaman bu yönetim stili kısmi olarak başarısız olabilir. Şöyle ki bazı zamanlar da kararlar alınamaz. Verilen kararlar çalışan kişilere danışılıp alındığı için bu süre yavaş ilerler ve bazı zamanlarda örgütler içinde yönetsel başarısızlık olur. Başarılar ya da başarısızlıklar yöneticiler ve çalışanların ortak çalışmalarının neticesi olarak ortaya çıktığından genel olarak bu ortamlarda hiç kimse birbirini suçlayamaz. Hatta bu yönetim şeklinde; yönetici olan kişilerin yalnızca dinleyici halinde kalmaları, astların birden fazla seçenekler arasında kararları vermek konusunda zorlanması, gerekli olsa ya da olmasa da çoğu konuda danışma yöntemlerinin kullanılması ve yönetici kişilerin son kararı veren insan olmasının astları tarafından algılanmada güçlük yaşaması vb. hususlar bu tarzın dezavantajlarıdır. 2011 senesinde Akpınar tarafından yapılan araştırmaya göre, farklı eleştirilere karşın, demokrasi kavramı insanların bulduğu en az kötü idare şekli olarak hala kabul edilmektedir (Koçel, 2001).

1994 senesinde Costley ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalara göre demokratik yönetimin şeklinin avantajları ve dezavantajları aşağıda sıralanmıştır:



➤ **Avantajları;**

- Ast olan kişilerin verimkâr biçimde çalışması sağlanır.
- Çalışanların düşüncelerine önem verilmesi çalışan kişilerin motivasyonlarını artırır.
- Çalışanların bağlılıkları artar.
- Örgütün içinde iletişim ağları çok verimli durumdadır.
- Karşılıklı şekilde güven ortamı oluşmaktadır.

➤ **Dezavantajları;**

- Astlar arasında görev ve yetki karmaşıklığı yaşanabilir.
- Ast ve üst arasında olan ilişki örgütün etkenliğini bozabilir.
- Aşırı olan öz güven duygusu yanlış yapmaya götürebilir.
- Kararlara katılımlar çok zaman alabilmektedir.

Demokratik yönetim şeklini benimsemiş olan örgütler içinde iş ortamları baskısız olduğundan dolayı ast olan kişilerin hoşuna giden biçimi yansıtmaktadırlar. İşçiler sınırların içinde hür bırakıldıklarından, çalışan kişilerin memnun olma seviyeleri ve verimlilik seviyeleri çok yüksektir. Astlarla yöneticilerin arasında yakın bir bağ vardır. Yönetime katılmak astları güçlendirir. Bundan dolayı astlar örgüt ve yöneticileri için daha çok fedakârlık yaparlar (Sunay, 1998).

Çağdaş örgütlerin bünyelerinde kararlara katılma ve yetki devri uygulamaları ile bu yönetim şekli daha verimkâr ve tesirli olur. Astların açısından kararlara katılımları çok önemlidir. Bundan dolayı çalıştıkları örgütün yönetim şeklinin demokratik yönetim stilinde olmasını isterler.

Bu yönetim stilinde kuvvetli bir merkezi odaklı otoriteden bahsedilemez. Yönetim güçlerini yalnızca var olan yetkilerinden değil hem de iş görenlerinden de alır. Ast bireyler, yönetimde etkisiz unsur değil pay sahibi olarak görülür. Bu durumun esasında yönetim şekillerinin iş görenlere görüş açısı yatar. Mesela; otoriter yönetim şeklinde yönetim iş görenleri bencil, çıkarıcı, tembel şahsiyetler olarak görür iken demokratik yönetim şeklinde yöneticiler iş görenlerine insan gibi davranırlar. Demokratik yönetim tarzında haberleşme problemlerinden bahsetmek otoriter yönetime göre daha güç bir durumdur. Demokratik yönetimde her yönlerden faal durumdadır. Esasen aşağıdan yukarıya doğru haberleşme hususunda bir sıkıntının olmaması, iş görenlerin

problemlerini yönetim basamağına iletilmesini ve yönetimle alakalı önerilerin alınabilmesini sağlarlar (Doruk, 2007).

Daha önce yapılan çalışmaların sonucu olarak, esas olarak örgütsel iletişim kurmanın ehemmiyeti, kendilerine doğrudan tesir eden sorunlar için üst düzeyde bulunan yöneticilerin verdikleri kararlara ast bireylerin katılımlarının sağlanması hem yoğun iletişime uygun hem de katılımı özendirir ve yalnızca iş ile değil çalışanlarla da alakalı sorunları göz önüne alan demokratik yönetimin üzerinde duruldu.

Hem de araştırma konusu olan doğal haberleşme kanallarından olan mizah ve eğlence unsurlarının demokratik ortamlar içinde özendirilmesi, yönetici kişilere personelin duyguları içinde yatan gerçek durumlara ulaşmak olanağı sağlamaktadır. Demokratik yönetim şeklini benimseyen örgütler içinde doğal haberleşme kanallarının çok fazla işlenmesine gerek olmaz. Çalışan işçiler için toplantı saatleri uzun ve sıkıcı değil üstelik eğlenceli bir duruma gelir. İş görenler işlerine gelir iken koşarak gelir. Yeri ve vakti geldiğindeyse öncelik kullanıp olağanüstü işler yapmak isterler (Köymen, 1976).

### **1.5.3. Serbestlik Taniyan Yönetim Tarzı**

Bu yönetim şeklinde, yönetim yetkilerini nerede ise en az derecede kullanır. Çalışanların örgütün içinde kendi hallerine bırakıldığı, kendilerine verilmiş olan kaynaklarla hedeflerine, planlarına ve politikalarına ulaşmalarına olanak tanınan yönetim şeklidir. Şöyle ki bu tarzda olan yöneticiler, buldukları kademedeki aldıkları yetkilere sahip çıkmamaktadır ve yetkileri kullanmak haklarını iş görenlere bırakırlar.

Hür yönetim şekli olarak bilinen bu tarz için laissez faire ifadesi de kullanılır. Serbest çalışma yöntemi taniyan bu unsurda yöneticiler bırakınız yapınlar yani beni boşverin yapabileceğinizin en iyisini yapın tavrındadır. Serbestlik taniyan yönetim şeklinde yöneticilerin esas ta var oldukları yönetim mertebesinin çokta gereken bir şey olmadığı görüşündedirler. Yöneticiler astlarını kendi hallerine bırakırlar. Bu durum genel olarak yöneticilik niteliklerinden yoksun bireylerde görülmektedir. Bu tarzda olan yönetici kişiler sorumluluklarını kabul etmezler ve kararları almaktan kaçırırlar. İş görenlerin yönetim mertebesi görüşleri olmadan en iyi kararları alacakları düşünülen bir yönetim şeklidir (Şimşek, 2001).

Bu yönetim şeklinde yöneticiler, iş görenler kişilere demokratik yönetim şeklinde bulunan yöneticilerden daha çok serbestlik tanımaktadırlar. Bradfort ve Lippit tarafından

yapılan araştırmalara göre bu tarzda olan yöneticiler, personelini etkileme yapmamaya çalışan, denetlemek ve yönetim fonksiyonlarını aksatan insanlar olarak nitelendirilirler. Serbestlik tanıyan yönetim şeklinde yöneticiler bakımından ne ben birine bir şey vereyim ne de biri benden bir şey istesin fikri vardır. Bundan dolayı yöneticiler çevrelerine karşı umursamaz bir tavır içindedirler. Ne işleri ile ne de başka şeyler ile ilgilenirler. Yalnızca odalarında otururlar ve sorulan sorulara kısa cevaplar verirler. Sorumlulukları almaktan kaçınırlar. Yalnızca yönetici rolndedirler. Bu biçimde olan yönetim şeklinde, ne kuruluşun üretim ve hizmet alanlarında izlemiş olduğu hedeflerine ne de örgütün içinde oluşan insancıl bağların iyileştirilmesi ve korunmasına önem verilmez. Kurum dâhilinde problemlerden, şahsi ve duygusal tutumlara karışmaktan uzakta kalmak bu yönetim şeklinin en belli olan niteliğidir (Doruk, 2006).

Bu yönetim şeklinde yöneticilerin özellikleri şu şekildedir:

➤ **Serbestlik tanıyan yönetici,**

- İş görenlerini etkilemek için abalamazlar, kontrol ve yönetim işlevlerini ihmal ederler.
- Personelin istediği iş ortamını ve araç ve gereçlerini sağlayıp astlarını kendi hallerine bırakırlar.
- Riskleri dağıtırlar ve kendilerinin üstüne almaktan kaçınırlar.
- Sorumluluk almaktan kaçarlar ve kararları geciktirirler.
- Hakları ve yetkileri kullanmaz ve otoritelerini de hiç kullanmazlar.
- İş görenleri bağımsız olmaya ve ncecilik kullanmaya teşvik eder.
- Astların gereksinim duydukları hususlarda yalnızca onlara katılır.
- Kurum içi problemlerden, şahsi ve duygusal tepkilerden kaçınmaktadırlar.
- Örgüt içinde yapılan iş bölümü ile yeteri kadar ilgilenmezler.

Bu yönetim tarzında yönetici kişiler, kararları almak süreci boyunca faal olarak rol oynamaz ve kararları astların almasını sağlarlar. İş görenler iş ile alakalı olarak kendi kararlarını kendilerini alırlar. Bundan dolayı bu yönetim tarzında yöneticiler, g ve sorumluluktan kaar. Kendilerinin hedeflerini gerçekleştirmek için astlarına bağımlıdırlar. İş görenler kendilerini eğitir ve motive ederler. Burada yöneticilerin rolleri çok azdır. Serbestlik tanıyan yönetim tarzında idarecilerin esas görevi astlarına kaynak sağlamak ve işle alakalı problemleri çözmektir. Kendi konusunda uzman olan, yüksek merteye de deneyim ve bilgi sahibi olan astların yeni düşünceler üretebilmesi için çok

uygun olan bir yönetim şeklidir. Serbestlik tanıyan yönetim tarzında, sorumluluk duygularına sahip olan ve sorumluluklarından kaçmayan personelin olduğu hallerde çok daha uygundur. Eğitim seviyesi düşük olan, iyi bir iş bölümünün yapılmadığı ve sorumluluk duygularına sahip olmayan iş görenlerin bulunduğu örgütler içinde bu tarz bir yönetim şeklinin başarılı olamayacağı düşünülür (Lan, 2009).

Bu yönetim tarzında astların hedef, plan ve siyasetleri belirleyerek, işleriyle alakalı kararları alarak tatbik etme metotları ile her azanın şahsi eğilimleri ve yaratıcılığını harekete geçirir. Gerektiği zamanlarda isteyen kişiler istediği kişilere danışabilir, yeni fikirleri tatbik edebilir ve kendine en uygun kararı alabilir. Bu yönetim tarzının tatbik edilmesi için personelin kendi konularında uzman olması, bilgili olması ve çalışma güdülemeleri yüksek olması lazımdır. Ters bir durumda çalışanların performans ve üretkenlikleri düşer. Örgütte başarı yöneticilerden daha çok kabiliyetli personele bağlı bir durumdur. Zira kuruluşu yönlendirenler iş görenlerdir. Yönetici kişiler grubun çalışmalarına katılmaz. Örgüt içinde oluşan otorite ve güç tümüyle çalışanlarda olur. Yönetici kesin olarak grubu yönlendirmez. Fakat çalışan bireyler grup ve yöneticilerini yönlendirir (Toros, 2011).

Serbestlik tanıyan yönetim şeklinde, yönetici bireyler farklı sebeplerden dolayı yetkilerini kullanmaktan çekinir. Bu sebepleri şunlardır; ilk başında örgütten uzaklaşmak, yabancılaşmak, yetki kullanmaktan çekinmek, küsmek, yetki kullanmaya gerek duymamak veya kullandığı bu yetkiye inanmamak gelmektedir. Bundan dolayı üst mertebede olan yönetici kişiler iş bölümü, görev tanımı, iş akışını, alt birim ve bölüm yöneticilerine bırakırlar. Bu tarz yöneticiler iş doyumunu yaşamadıklarından iş görenlerin iş doyumunu ile ilgilenmez. Takım ruhunu geliştirmek için bir gayret göstermezler, uyumsuzluk gösteren ve sorunlu işçileri kendi hallerine bırakırlar. Örgüt içinde çatışma yaşansa bile bu çatışmalar ya kendiliğinden çözülür veya uzun süreli devam eder ve bir süre sonra biter (Alfermann, 2013).

Bu yönetim tarzı, bazı zamanlar yeterli olmayan idarecilik şeklinin tesirlerini ortadan kaldırabilir. Zira bazı iş görenlerin sahip oldukları, yüksek kabiliyet, deneyimler, aldıkları eğitim, dahili güdüleme kendilerine yeterli gelebilmektedir. Serbestlik tanıyan yönetim şeklinde, bazı örgütlerin içinde işlerin yöneticilerin özelliklerine bakılmadan yapılmasını sağlar. Bu yönetim stilinde yönetici bireyler hiçbir şeye karışmadıkları için

kurumsal ortamda yaşanacak belirsiz durumlar iş görenlere negatif olarak tesir eder. Otoritelerini kullanmayan yönetici kişilerde yönetsel otorite ortadan kalktığından bazı zamanlarda örgüt içinde yıkıcı olan gruplar ortaya çıkar ve örgüt ortamına zarar verebilir (Başaran, 2004).

Serbestlik tanıyan yönetim tarzının başka bir sakıncasıysa, yönetici kişilerin yönetsel faaliyetler ile ilgilenmemesinin sonucu olarak örgüt içinde başıboş bir hava oluşur. Bu durumun sonucunda iş görenlerin çoğu kuralsız, güvensiz ve ilgisiz bir şekilde işlerini yapmaya çalışır. Bu şekilde oluşan bir durumda kuruluşların sonu, özel sektörlerde iflas ile sonuçlanır iken kamu sektörlerinde ise arkadan itmeler ile işlerin yürütülmesi sağlanır (Chang, 2006).

1994 senesinde Costley ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalara göre serbestlik tanıyan yönetim şeklinin avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

➤ **Avantajları;**

- İş görenler çalışma ortamlarında sıkılmazlar.
- Astlar ve üstler arasında hem yatay hem de dikey iletişim kanalları açık olur.
- Çalışanların inisiyatif alması başarı getirir.
- İş gören bireylerin yaratıcılık kabiliyetleri ortaya çıkar.
- İş görenler arasında bağlılık ve sadakat artar.

➤ **Olumsuz yönleri;**

- Verimlilik unsurunun ehemmiyeti ortadan kalkabilmektedir.
- Görevleri kötüye kullanma artabilir.
- Örgütsel bir başarısızlık ortaya çıkabilir.
- Yetkide kargaşa veya ya da gasplar görülebilir.
- Üst yönetim kontrolden çıkan durumlar da dahi müdahale de bulunmaz.
- Yönetimde oluşan eksiklik lider eksikliği ve yön belirsizlikleri oluşturabilir.

Sonuçta; bu tarz yönetici sorumluluk almaz ve yetkilere en az seviyede geresinim duyar. İş görenlere bir amaç gösterilir ve kendi yetenekleri ile bu hedefi gerçekleştirilmeleri konusunda serbest bırakılırlar. İşçiler kendi iş planlarını ve programlarını kendileri yapar. Yöneticileri kaynaklarını ve malzemelerini sağlarlar. Yöneticiler yalnızca bir bireydir. İş görenler ile aynı söz hakkına sahiptirler. Yönetici

bireyler, sadece rastgele bir hususta fikirleri sorulduğu zaman görüşlerini belirtirler. Ama bu görüşler grup azalarının çalışmalarını bağlayan özellikte değildir. Çalışanların üzerinde kendi güçlerini kullanmazlar. Yetkiler iş görenlerdedir. Serbestlik tanıyan yönetim tarzında, yönetici bireyler yetkilerine sahip çıkmamaktadır ve yetkilerini kullanmak haklarını astlarına bırakırlar. Yöneticilerin örgüt içinde varlıkları veya yoklukları örgüt faaliyetlerine tesir etmez. 2004 senesinde Judge ve Piccolo ve 2009 senesinde Rowold ve Scholtz yapılan araştırmalarda serbestlik tanıyan yönetim şekliyle astların örgütsel davranışları performansları, memnuniyetleri ve motivasyonları arasında olumsuz yönlü bağlar olduğu ifade edilmiştir (Doruk, 2006).

### **1.6. Sporda Liderlik**

Eğitim almış ve eğitimleri devam eden gençlerin fiziki ve ruhsal olgunlukları, devletlerin geleceğiyle doğrudan bir ilişkili içindedir. Gelecekte yaşanacak hayat, insana verilen önemle bu önem ile bağlantılı olarak bireye verilen eğitime dayanmaktadır. Bundan dolayı eğitimden beklenen husus; insanların güçlü olan potansiyel taraflarını ve kabiliyetlerini ortaya çıkartıp onların gelişimlerini sağlayabilmektir. Modern eğitimin ana prensibi, insanları fiziki, zihinsel ve toplumsal yönleri ile bir bütün olarak yetiştirebilmektir. Bundan dolayı sporda eğitim, insanın fiziki, zihinsel, duygusal ve toplumsal gelişmelerine katkılar sağlayan bir merkez olarak bu hedefe yönelik planlanan bedeni hareketlerin bir tümü olarak ifade edilebilir. Bu faaliyetlerin esasında bulunan bireylerse, kesinlikle beden eğitimi öğretmenleri ve antrenörlerdir. İnsanoğlu doğası gereği kendisinin ihtiyaçlarını ve arzularını gerçekleştirebilmesi için herhangi bir gruba gerek duyar. Grupların içinde veya iş ortamları içinde bulunan kişilerin, oluşan bu grupları yönetebilecek ve amaçlarına yönlendirecek liderlere ihtiyaçları vardır. Kendi hedeflerinin doğrultusunda ilerlemekte olan bu grupların, kendi amaçlarına yönlendirilmesi için kabiliyet ve ikna yeteneklerine sahip olan önder sorumluluğu gereklidir. O halde liderlik kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz, bir hedef etrafında toplanan kişileri kendi etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için bilgi ve yetenekleri ile hareket etmektir. Lider, grup üyeleri tarafından farkına varılan, ancak henüz sorunu çözülemeyen, ortak yargı ve dilekleri kabul edilebilir bir hedef biçiminde ortaya koyan ve ekipte var olan güçleri bu amacın etrafında faal duruma getiren insandır (Gürbüz, 1992).

Spor faaliyetleri alanın da yapılmış olan liderlik araştırmalarında, genellikle takım yönetimi bakımından antrenör, takım kaptan ve oyuncular, kulüp ve spor kuruluşları bakımından ise yöneticilerin üzerine yoğunlaşır. Spor faaliyetlerinde meydana çıkan değişik yapısal özellikler, bir düzene bağlı olan kurallar, faaliyet alanındaki pozisyona bağlı olan ilişki halleri ve kati başarı kayıtlarıyla spor takımları başka kuruluşlardan kesin olarak farklıdır (İkizler, 2000).

Sportif faaliyetlerde liderlik sürecinde karar vermek, güdüleme teknikleri, geri bildirim sağlamak, bireylerin arasında olan ilişkileri geliştirmek, kendisine güven verici şekilde grup ya da takımı yönetebilmek için önemlidir. Mükemmel olan koçlar ve liderler takımlarına emek sarf vererek bir ülkü oluşturur ve yapı, güdüleme ve destek ile bu ülkünün günden güne gerçekleşmesini sağlar. Öğretmenler. Koçlar ve egzersiz uzmanları başarıya ulaşabilmek için her katılımcıdan en yüksek seviyede çaba isteyen liderlerdir. Lider olan kişi her sporcunun sağlayacağı şahsi başarının takım başarısına katkıda bulunacağına garanti verir (Köymen, 1976).

Tesirli ve verimkâr olan spor yönetiminin gerçekleşebilmesi ve spor faaliyetlerinde istenilen sonuçların elde edilmesi, nispetten yönetmeyi bilen, önderlik özellikleri olan, spor eğitimi almış ve spor yöneticilerine bağlı bir durumdur. Bu nitelikleri taşıyan yönetici kişiler hem de önderlik özelliklerini de kullanıp, bağlı oldukları kuruluşun hedeflerinin gerçekleşmesi için mühim katkılarda bulunurlar.

Spor faaliyetleri, genel olarak rakiple yarışmayı içeren bir faaliyettir. Rakip ile karşılaşmada son hedef yarışmayı kazanmaktır. Hem yarışma esnasında hem de yarışmadan sonra elde edilen mutluluk duygusu sporculara tutumlarını tekrar etme motivasyonu verir. Başarılı olmak için ise performans unsurunun artması gereklidir. Sporcuların yarışabilmesi ve yarışı kazanabilmesi gösterdiği performansa bağlıdır. Yarışma sırasında ve yarışmanın sonuçlanmasından sonra alacağı zevk duygusu motivasyonu artırır (Mütercimler, 2006).

Liderlik ile faaliyetler arasında olan bağ ilişkisi spor alanında açık olarak görülür. Profesyonel olan spor faaliyetlerine bakarsak ekipte bulunan yetenek unsuru nadir olarak söz konusu edilir. Tüm takımların içinde yüksek kabiliyete sahip olan sporcular bulunur. Antrenörleri ve birkaç tane kilit oyuncu tarafından sağlanmış olan önderlik farkı

yaratmaktadır. Grubun verimliliğini değiştirmek için antrenörün liderlik vasfının öne çıkması lazımdır.

Lider olan koçun yeterlilik durumu ve verimlilik hali arttığı sürece sporcunun başarısının artacağı bir gerçektir. Spor etkinliklerinden ve neticelerinden daha çok mutlu olacağı ve daha başarılı sonuçlar alacağı beklenmektedir. Bundan dolayı hem şahsi hem takım sporu olsun liderlik ile koçluk arasında olan ilişki spor faaliyetlerinde önemli bir yer tutmaktadır.

### **1.6.1. Bir Lider Olarak Antrenörün İşlevleri**

*Disiplin:* Spor faaliyetleri ile uğraşanlar yani takım oyuncularından bir tek sporcuya kadar herkes insanların birbirine bağlı olmasını ve bir rehber eşliğinde yürünmesini ister. Takımın dağılmaması, bütünlük halinin korunması için bağlılıkları sağlayan birlikte olma kurallarına uymaya ihtiyaçları bulunur. Şöyle ki disiplin kavramı, insan tutumlarını değiştirmek veya yeni bir yön vermek için bazı sınırlar koyma girişimi şeklinde ifade edilir (Özgen, 2020).

İstikrarlı bir disiplin ile birlikte düzenin olduğu bir ödüllendirme olmalıdır. Bundan dolayı gelecekte istenen davranışlarda bulunmak için tedbir alınmadan sporcular teşvik edilir.

Cezanın verilmesi gerekli hallerde aşağıda verilen unsurlara dikkat edilmesi gereklidir:

- Ceza unsuru yalnızca yapılan davranışları cezalandırmalıdır. Sporcu bireylerin kişiliklerine yönelik olmaması lazımdır. Ayrıca cezanın başka insanların yanında verilmemesi lazımdır.
- Ceza unsurunun ortaya çıkardığı negatif yönleri olan toplumsal ilişkiler, yalnızca cezanın verildiği davranışlar ile alakalı olmalıdır. Bu davranış ile alakası olmayan hususlarda verilmemesi gerekir ve verilen cezaların sürelerinin uzatılmaması gerekir.

*İletişim Grubu Oturumları:* Sosyal etkileşimler insanların onları anlamalarına göre değişiklik gösterir. Bireyler sosyal etkileri genellikle yeni bir bilgi kaynağı ya da yeni kural olarak idrak ederler. Şayet birey sosyal tesir halini yeni bir bilgi biçiminde idrak eder. İdrak edilen ve yeni olan bilgi kaynağını doğru bir bilgi biçiminde görür ise bu durum uyum davranışını benimsemek olur. Bu hale karşılık birey bu yeni olan tesir



durumunu yeni bir durum olarak algılar ise göstereceği uyum davranışları itaatkâr biçimde olur. Şöyle ki burada anlatılan uyum davranışı ya bir cezadan kurtulmak veya bir ödül kazanabilmek için olur. Fakat yeni bir etki durumuna gösterilen üçüncü bir tutum biçimi daha bulunmaktadır. Bu davranış şekline özdeşleşme denir. Burada oluşan davranışlar kişinin yeni olan etki halini değil, etkinin kaynağını benimsemesi lazımdır (Sunay, 1998).

İletişim gruplarında görev alan antrenörlerin vazifeleri, grup süreçlerinin sağlıklı bir biçimde devamının sağlanmasıdır. Grubun hedefleri bilinçlenmek, bütünleşmek ve yeni davranışları benimsemektir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi için güvenli destek vericiler ve her bir üyenin kendini rahat şekilde anlatabileceği ortamlar olmalıdır.

*Takım Birlikteliği:* Bu kavram sosyolojik bir terim olan grup birlikteliğiyle özdeş biçimdedir. Her iki kavramda da belirli bir hedefin doğrultusunda çalışan takım ruhu yâda grubu bir araya getiren beraberlik yâda bağlılık şeklinde ifade edilir (Türksoy, 2008).

Takım beraberliğini geliştirmek için ana ilkeler aşağıda sıralanmıştır:

- Antrenörler her oyuncunun başka oyunculara karşı sorumlu olduğu hissini onlara vermelidir. Böylece oyuncu bireyler oyun sırasında birbirlerinin pozisyonlarında oynamasına izin verirler.
- Antrenörler takımlarında bulunan her sporcunun şahsi özelliklerini öğrenmek için zaman ayırması lazımdır. Kendilerinin özel hayatları hakkında bilgilere sahip olan insanlara sporcular daha fazla yakınlık duyar ve onlar ile işbirliği yapar.
- Antrenörler oyuncuların arasında oluşan sahip olma duygusunu geliştirmelidir. Sporcu bireyler şahıs olarak takımın antrenörlerinin değil de kendilerinin takımı olduğunu hissetmelidir.

*Takım Ruhunun Oluşturulması:* Bütün sporcular düzenli şekilde antrenmanlar esnasında beraber oldukları kadar şahsi olarak antrenman yaptıkları zaman da takım ruhuna katkıda bulunurlar. Her bir sporcu birey kendi potansiyeline ulaşmayı hedeflemektedir. Kendilerine özgü olarak zayıf taraflarını düzeltmek için planlanmış olan ilave antrenman programları ile çalışırlar. Tek başlarına daha iyi antrenmanlar yapan ortalama kabiliyetteki sporcu kişiler ilave antrenman yapmayan takımın yıldız oyuncularından daha çok takım ruhuna katkılarda bulunur (Williams, 2010).

Antrenörlerin çalıştırdıkları sporcularda takım ruhunu en iyi biçimde ortaya çıkarmaları için dikkat edecekleri hususlar şu şekilde aşağıda sıralanmıştır:

- Antrenörler tutarlı olmalıdırlar.
- Antrenörler sporcular ile konuşmalıdırlar.
- Antrenörler yalnızca tam ve pozitif eleştiriler yapmalıdırlar.
- Antrenörler güven kayıplarını takip etmelidirler.
- Antrenörler yedek veya yaralanmış sporcular ile bağlarını sürdürmelidirler.
- Antrenörler bütün sporcuların eşit biçimde sıkı çalışmasını sağlamalıdırlar.

### **1.6.2. Antrenör - Sporcu İletişimi**

Spor faaliyetleri toplumsal bir ortamdır. İletişim, sözlü ya da sözsüz olarak gerçekleşir. Kişilerin birbirlerini anlamalarına ve ortak tutumlar içinde olmalarına imkân veren bir vasıtaadır. Gelişim unsurlarına açık olan bir sporcuların en çok geliştirmeleri gerekli özelliklerinden biri de iletişim unsurudur (Yılmaz, 2008).

Seçkin sporcu kişilerde antrenör ile oyuncu arasında oluşan iletişim kavramı, sonuç ve başarı için belirleyici olduğu bilinen bir gerçektir. 1979 senesinde Rejeski tarafından yapılan araştırmada bu durum yüklemleme uyumsuzluğu adı verilen bir duruma da yol açmıştır. Sporcu kişiler yüklemleme yaşadıkları durum ile alakalı etkenlere, antrenörlerse daha çok dâhili etkenlere bağlanma eğilimindedirler. Anlatılan bu durumun nedenlerinden biri de izleyen ile yaşayan arasında fark olarak ifade edilmiştir. İkinci bir nedense, birey ile yabancı arasında olan farktır. Sporcular, maçlar esnasında kendi geçmiş yaşantılarıyla da birleşirler. Bu şekilde aralarında oluşan durumu değerlendirmek bakımından bazı farklılıklar oluşabilir (Beckenbauer, 1991).

Sporcu kişilerin çevreleri düşünüldüğü zaman, onu kariyeri ile alakalı en çok etkileyen kişiler antrenörleridir. Çoğunlukla sporcu kişilerin başarıları ve başarısızlıklarından, sporcu bireylerden daha fazla antrenörleri sorumlu tutulmaktadır.

Tekniksel ve taktiksel destekler antrenörlerin esas görevleridir. Ancak çağdaş spor camiasında antrenör bireylerin başarıları iyi derecede psikoloji bilmeleri ile doğru orantılı bir durumdur.

## **7.1.Antrenör Kimdir**

Antrenör; sağlam bir şahsiyete, güçlü ve yeterli güdüleme niteliklerine sahip olan, zeki ve düşünmek kapasiteleri yüksek olan, yaşamları ile davranışları ile örnek olan, doğru sözlü ve güven veren, kendi hatalarını, tereddütlerini ve kendi kusurlarını belli etmeyen, bunalımlı yaşamdan uzak, şahsiyet olarak dışa dönük olan, iyi bir psikolog, liderlik özellikleriyle ikna edici yeteneği olan, takım içinde ben yerine biz duygusu yaratan, cezalandırma ve mükafatlandırma davranışlarında denge ve ölçüyü kaçırmayan, genel kültür ve mesleki bilgilerini arttırmak için sürekli incelemeler yapan ve yabancı devletlerde kendi konusu ile alakalı yenilik çalışmalarını analiz eden ve gerçekleşen gelişmeleri tatbik eden, fiziki kabiliyetleri tam, ve eksper pedagog olan kişilerdir (Doruk, 2007).

Şöyle ki antrenör, teknisyen olarak gereken verileri bilimin ışığı altında sporcunun başarılı olması için kullanan, sonrasında bu verileri spor yetenekleri ve taktikleriyle birleştiren ve çeşitli mizaçlarda olan insanlara tatbik eden kişilerdir. Antrenörler iyi bir organizatör, tesiri olan bir yöneticidir. Sporculara bağımsızlıklarını ve yeterliliğini kazandıran bir eğitimci olması gerektiğini de öğretirler.

### **7.1.1 Antrenör Kişiliği**

Kişilik; bireyin kendi bakımından fizyolojik, zihinsel ve psikolojik nitelikleriyle alakalı bilgisidir. Futbol takımını iyi bir biçimde yönetmek için antrenörün şahsiyeti çok önemlidir. Antrenörün bilgisi ve yeteneği takımı yönetmesinde tesirli olur. Antrenörlerin kendilerine has davranış biçimleri bulunur. Sporcu bireylerin çeşitli antrenörlük şahsiyetlerine ne türde pozitif geri dönüşümler göstermiş olduğu zaman içinde takımın başarısı ile belli olur. Antrenörlerin en mühim şahsiyet niteliklerinden biri yaptıkları pozitif davranış ve karakter niteliklerini sporcularına karşı örnek olarak göstermesi durumudur. Antrenörler, kendi sporcu bireyleri tarafından sürekli olarak izlenirler. Yaptığı kötü bir alışkanlık bile sporcuları tarafından izlenerek tatbik edilebilir. Bundan dolayı antrenörler davranışlarında ahlaklı olmalı ve sporcularına da bu ortamı sunmalıdırlar (Gürbüz, 1992).

Antrenörler, oldukları gibi görünmelidirler. Çevrelerine, sporcularına, idarecilerine, basına karşı hep aynı bakış açısı ile yaklaşmalıdırlar. Bu davranışları sergilerken de otoritelerini de demokrat bir şekilde kullanmalıdırlar. Şayet antrenörler

bunlara dikkat etmez ise takımlarının üstünde güvenleri sarsılabilir. Antrenörler her şeye kapalı olmamalıdır. Yenilikçi olmalı ve yeni düşüncelere katı olmamalıdır. Şöyle ki her şeyi ben biliyorum yerine beraber mesai yaptığı ekip arkadaşlarının da düşüncelerini dinlemelidirler. Antrenörler günümüz koşullarına uyum sağlamalıdır, düşünce ve taktik anlayışlarını sürekli geliştirmelidirler. Takım üzerinde olan sorumluluklarını en yüksek seviyeye çıkarmalıdır. Çalışma azim ve iş ahlakını en üst düzeyde tutup takımın üzerinde etkili olmalıdırlar. Antrenörler; işlerini severek yapmalıdır, oyuncularına da sevdirmelidir ve huzur olan bir çalışma ortamı oluşturması lazımdır. Vermiş olduğu her kararda kesinlikle sporcuları için bir yarar sağlamalıdır, onların alakasını karşılamalıdır ve daha sonrasında ise kazanmak isteğini aşılmalıdır. Antrenörler, karakterli olmak, ve kazanma felsefesini sporcularına aşılmalıdır. Kazanma faktörünün önemsiz olmadığını fakat sporcuların gelişimleri için daha önemli olduğu düşüncesini aşılmalıdır. Altyapı antrenörler; yaptığı çalışmaları kazanmaktan daha çok şahsiyet oluşturmaya dayalı yapmalıdır ve eğitir iken de bu unsurları ön planda tutmalıdırlar (Hindistan, 1998).

Sağlam şahsiyet, yetişkin bireylerin spor tecrübelerini aktarırlarken ve genç insanlar ile iletişim kurdukları zamanlarda sıkça kullandıkları bir kelimedir. İyi karaktere sahip olmak kavramı spor ve yaşam içinde iyi tutumlar içinde olmak anlamındadır. Bu ifadenin anlamı sadece doğru şeyleri söylemek değildir. Söylediklerimizin ve yaptığımız şeylerin kesin manada dengeli olması ve birbiriyle ilişkili olmasıdır. Antrenörlük kurumunda söylediğimi yap, yaptığım gibi yapma düşüncesi olmaz.

Büyük bir futbol takımı olabilmek ve bu takımı ileri bir seviyeye taşımak istikrarlı doğru kararlar almak ve yetkileri olumlu kullanan idarecilerin yapacağı fedakârlıklar ile mümkündür. Bu duruma geçmiş zamanlarda yaşanan başarıları ve başarısızlıkları iyi incelemeyi, yapılan hatalardan ders çıkarmayı, kararlarında adaletli davranmayı, kendisini sürekli geliştirip yenilemeyi ilave edebiliriz (Köymen, 1976).

Antrenörlerin liderlik niteliklerinde cesaret ve risk alma etkenleri bulunuyor ise, başarıyı yakalamak şansları daha yüksek olur. Antrenörler, takımlarını önderleridir. Verdikleri kararlar, bazı kişilere göre yanlış olsa da tüm mesai saatlerini takımı için harcayan biri olarak kendine göre kesinlikle haklı bir karar olur. Takımını yönetmesi,

oyuncularını antrene etmesi, takımını bir arada tutabilmesi ve takımında takım ruhunu üst düzeye taşıması kendi özellikleri ile ilgili bir durumdur.

Antrenörlerin şahsiyetleriyle alakalı olarak bazı maddeleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Takımın içerisinde güven ortamları oluşturmaları olmalıdır.
- Ağzlarından çıkan her söze dikkat etmelidirler ve sporcuları tarafından anlaşılacak bir tarz kullanmalıdırlar.
- Uzlaştırıcı olmalıdırlar ve karar verirken başka düşüncelere açık olmalıdırlar.
- Sporcu bireyleri performanslarında daha iyi seviyelere taşınmalıdırlar ve antrenman programını hazırlarlarken antrenmanları gençlerin yapabilecekleri seviyede gerçekleştirmelidirler.
- Karşılaşacakları zorlukları sporcularına yansıtmadan neticeye bağlamalıdır ve zorluklar karşısında pes etmemelidirler.
- Verdikleri kararlarda dürüst olmalıdırlar.
- Her bir sporcusuna yeterli ve eşit düzeylerde alaka göstermelidirler.
- Tüm yeniliklere açık olmalıdırlar.
- Oyuncularının üzerinde aşırı disiplin uygulamamalıdırlar.
- Oyuncularını verdikleri kararlar ile baskı altında tutmamalıdırlar.
- Oyuncuları kötü performans sergiler ise bile tehdit etmemelidirler.

Antrenör olan kişiler kendilerini geliştirip insanlar ile olan bağlarını üst düzeylerde tutarlar ise çağdaş antrenör mertebesine girebilirler. Takımların koşulları doğrultusunda bir spor psikoloğu bulmaları kolay olmaz. Bundan dolayı antrenörler psikolojik danışman yeteneklerine de sahip olmalıdırlar (Özdemir, 2006).

Antrenörler mesleklerinde adil olmalıdır ve formayı hak eden ile hak etmeyeni iyi ayırt etmelidirler. Torpille takıma alınmış bir sporcuyu performans durumu yeterli olmasa bile oynatıyor ise öteki sporcularının güvenini kaybederler. Takımın üzerinde oluşan otoriteleri zayıflar ve yakın bir zamanda işini kaybedebilir.

### **7.1.2 Antrenörün Görevleri**

Antrenörler, sporcularının kapasite durumlarını en yüksek düzeye taşımakla yükümlüdürler. Bunu yaparlarken sporcularının psikolojik ve fizyolojik manalarda gelişimlerini sağlamalıdır, onlara gereken güdülemeyi yapmalıdır, spor faaliyetlerinde en

yüksek verimi elde edebilmek için çeşitli taktikler tatbik ederek sporcuların kapasite ve tekniklerini ileri bir düzeye taşımalarıdır.

Antrenörlerin görevleri şunlardır:

- Sporcularıyla sürekli iletişim halinde olmalıdırlar.
- Futbolun kuralları hakkında bilgi sahibi olmalıdır ve bu kuralları sporcularına aktarmalıdırlar.
- Günlük, haftalık, aylık ve yıllık antrenman programları hazırlamalıdırlar.
- Sporcu bireylerin gereksinimlerine göre antrenmanları yaptırmalıdırlar.
- Sporcularına verilen antrenman malzemeleri ve antrenman sırasında kullanılan araç ve gereçlerin takibini yaparlar.
- Kendi branşı ile alakalı seminerler, kurslar ve başka eğitim faaliyetlerine katılmalıdırlar.
- Sporcuların yeni kabiliyetler kazanmasını sağlamalıdırlar.
- Sporculara sporcu beslenmesiyle alakalı bilgiler vermelidirler.
- Sporcuların var ise psikolojik sorunları ile yakından ilgilenmelidirler.
- Antrenmanların işleyişlerini ve sporcuların performans durumlarını değerlendirmek için performans testleri yapmalıdırlar.
- Sporcularını tekniksel, taktiksel ve fiziki kondisyon olarak karşılaşmalara hazırlarlar.
- Antrenmanlar içinde, maçların öncesinde ve maç esnasında sporcularına teorik ve pratik olarak tatbik edilecek taktikleri anlatmalıdır, eksikleri olanları belirlemelidir ve hataların tekrar edilmemesi için ekstradan çalışmalar yapmalıdırlar.
- Sporculara; takım arkadaşlarına, rakiplerine, hakemlere ve oyunun kurallarına saygılı olmayı öğretmelidirler.
- Sporcu bireylere toplumsal ve kültürel alanlarda faaliyetler oluşturmalarıdır ve sporcularına moral güdülemesi yapmalıdırlar.

Uluslararası Antrenör Federasyonu, antrenörün en önemli sorumluluğunun sporcuların yeteneklerini ayırt ederek onları kendilerini keşfetme yolunda cesaretlendirip ulaşılması beklenen amaçları açıklamak olduğu belirtilmiştir (Sarı, 2012).

ABD Olimpiyat Komitesi, antrenörlerin en mühim görevlerinden bir tanesinin antrenörlerin sporcuları ile iyi bir iletişim kurması ve pozitif yönlerde ilerlemeleri için yardımcı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu iletişim unsurunun esas kaynağı da antrenör olan kişilerin sporcularından ne bekledikleri ve bu beklenti hallerinin gerçekleşmesi için uygun davranışların belirlenmesi halidir. Bu tutumların belirlenmesinde antrenörlerin düşüncesi ve benimsedikleri ahlaki prensipler çok önemlidir (Türksoy, 2008).

### **7.1.3 Antrenörlüğün Temel Özellikleri**

Öncelik olarak antrenörler kendilerinden beklenen hususları karşılamalıdır. İyi eğitimci olmalarının yanı sıra öğretici olmalıdır ve kendi branşına has olan yöntemleri tatbik etme niteliklerine sahip olmalıdırlar. Zira antrenörlük mesleği hata kabul etmeyen bir meslek koludur. Ebeveynler çocuklarının güvenilir bir antrenörle eğitim almalarını isterler. Antrenörler sporcularına sürekli olarak desteklerini hissettirmelidirler, bu desteği sağlarlarken sporcusuna saygınlık, akademik yeterlilik, bilişsel güven duygularını aktarmalıdırlar. Bu işkolu tümüyle insana dayalı olan bu bireylerin fiziki ve zihinsel gelişim durumlarının yönetimleri ile alakalıdır. Antrenör sporcularını taktik anlamında yönetebilmek için çok iyi bir idareci niteliğine özelliğine sahip olmalıdır ve böylece takımın yönetiminde bu şekilde sağlayabilir (Yalçın, 2013).

Antrenörlerin zamanla kendilerini geliştirmeleri, psikolojik niteliklerini yenilemeleri, ahlaki olarak profesyonelce düşünmeleri, meslektaşlarına saygılı olmaları, özel yaşamlarına dikkat etmeleri, araştırmacı olmaları, problemlere yerinde ve zamanında teşhis koymaları, liderlik niteliklerini kendilerinde barındırmaları, öğretme kabiliyetlerine sahip olmaları, psikolojik hazırlık gösterebilmeleri, yönetici bilgileri, danışmalık ve psikoloji gibi konularla alakalı yeterli kabiliyetlere sahip olmaları gerekir.

Antrenörler; genel manada insanoğluna yön verebilen, insanları eğitebilen, onların bilgilerini ve yeteneklerini geliştirebilen, bireylerin içlerinde bulunan yeteneklerini ortaya çıkartan bir rehber olarak görülürler. İlk önce farklı yeteneği olan insanları bir araya getirir ve onları antrene ederler.

Günümüzde yaşam koçluğu şeklinde ad verilen ve çok yaygın olarak dünyanın her yerinde gelişim gösteren bir antrenörlük olgusu ortaya çıkmıştır. Dünyada büyük

firmaların birbirleri ile yarıştıkları iş kollarında olduğu gibi bu iş kolunda da her sporcunun bir yaşam koçu olması gereklidir (Doruk, 2006).

#### **7.1.4. Antrenörlük ve İletişim**

Antrenörlük iş kolunda iletişim unsurunun önemi büyüktür. Şayet iletişim yetersizse veya iletişim sağlanamıyor ise başarı da istenilen seviyede gerçekleşemez. Antrenörlerin bilgilerini ve kabiliyetlerini sporculara uygun bir biçimde aktarmaları lazımdır. Bu aktarmayı yaparken de antrenörler iletişim kabiliyetlerini devreye sokmalıdırlar. Antrenör ve sporcu arasında oluşacak iletişimi sağlayacak birinci kişi antrenörlerdir. İletişim kabiliyeti iyi olan antrenörler sporcularında iyi bir biçimde motivasyon sağlarlar. Antrenmanlarda veya müsabakalar sırasında sporcuları ile kuracağı tesirli bir iletişim takım başarısını da daha iyi mertebelere çıkarır. Antrenörler yalnızca bir sporcu ile iletişime geçmezler aynı zamanda birkaç tane sporcuyla ve hatta saha içinde bulunan bütün sporcularıyla iletişime geçebilirler. Fakat sporcu bireylerde bu iletişim haline aynı anda kulak vermelidirler ve işbirliği içinde olmalıdırlar. Bu biçimde takımın motivasyon düzeyi daha yukarılara çıkabilir (Köymen, 1976).

Antrenörlerin takımlarını belli bir düzeye çıkartmaları için sezonun başında konulmuş olan hedeflerin doğrultusunda takımın içerisinde tatbik edeceği iletişim, başarının da bir parçası olur. Antrenörlerin her yaptığı hareket iletişim gerektirir. İletişim yalnızca ağızdan çıkacak bir kelimeyle olmaz. Bazı zamanlarda bir bakış veya bir el işaretiyle iletişim sağlanabilir ve bu durum da maçın içinde neticeye tesir edebilir. Yapılan bu iletişim sırasında sporculardan gelecek geri bildirim hareketleri de dikkate alınması lazımdır. Antrenörler sözlü olarak ifadeler kullanır iken düşman şekilde bakışlar ve aşağılayıcı hareketlerden kaçınmalıdırlar. İletişim kurma sırasında kesinlikle göz teması kurulmalıdırlar. Tersi bir durumda futbolcuların bir süre sonra dikkatleri dağılabilir ve bundan dolayı iletişimde kopmalar ortaya çıkar. Bu durum da mesajın anlaşılmasına sebep olur (Köymen, 1976).

Antrenörler ile sporcuların arasında bazı zamanlarda ortaya çıkan ve bazı zamanlarda olumsuz neticeler doğurabilen etkisiz iletişimle alakalı üstünde hassasiyet ile durulması gerekli konulardan bazıları aşağıda verilmiştir:



- Antrenörlerin vermek istediği mesajın içeriği duruma uygun olmayabilir.
- Mesajı vermek için gereken sözlü ya da sözsüz kabiliyetlerden noksan olduğu için mesajını istediği manada iletmez.
- Sporcular dikkat etmedikleri için mesajları alamazlar.
- Sporcular uygun olan dinleme ya da sözsüz mesaj algılama kabiliyetlerine sahip olmadığından mesajın içeriğini yanlış anlarlar veya hiç anlamayabilirler.
- Sporcular mesajın içeriğini anlarlar ancak gerçek maksadını yanlış yorumlama yaparlar.
- Zaman geçtikçe içinde verilen mesajlar çelişkili ve düzensiz olur ise sporcuların kafaları karışır ve mesajları anlamalarını engeller.

Sonuçta, etkisi olmayan iletişim her zaman antrenörlerin hatası olarak kabul edilemez. Problem sporculardan veya her ikisinden de kaynaklanabilmektedir. ABD 'de bir üniversitenin basketbol takımı antrenörünün, antrenman esnasında sözlü iletişimi, iki psikolog tarafından kaydedilmişti. Bu çalışmanın sonucu olarak; antrenörün verdiği mesajların yaklaşık olarak % 75'lik bölümü sporcularına özel tekniksel talimatlar içerdiği, mesajlarının kalan bölümünün % 12'sinin çabuk harekette bulunmaları için uyarı, % 7'lik bölümü övgü, % 6'lık bölümü ise azarlama kapsamında olduğu saptanmıştır. Fakat burada ki önemli bir husus teknik olarak verilen talimatların idrak edilmesi ve tatbik edilmesinde sporcu bireylerin seçicilikleri, antrenörlerine olan güvenleri ve saygılarıyla bağlantılı bir durumdur (Sunay, 1998).

#### **7.1.5. Antrenörün Sporcu Başarısındaki Yeri**

Antrenörler takımların spor faaliyetlerinde başarılarında faal bir rol oynar. Takımın başarılı veya başarısız olmasında çoğu kez antrenörlerin önemli yeri vardır. Antrenörlerin kulüpleriyle olan ilişkileri de bu hususta belirgin bir durumdur. Antrenörler seçkin sporcular yetiştiriyor olabilirler. Ancak takımın spor faaliyetlerinde gösterdiği başarıları yeterli seviyede değil ise takımın başında olan antrenörün işine son verilmesi kaçınılmaz bir durumdur. Fakat kulüplerde başarı anlayışı olarak öncelikle sporcuları yetiştirmek ve bu sporcuları Türk futboluna kazandırabiliyorsa ve bu sporcular içinde A takıma her sene 3 ile 5 arasında sporcu çıkartılıyor ise takımın antrenörü başarılıdır. Bu manada antrenörlerin başarı veya başarısızlık halleri tümüyle kulüplerin hedeflerinin doğrultusunda gerçekleşmektedir.

Kabiliyet unsurunun doğuştan geldiğini düşünürsek zamanla çeşitli antrenmanlarla bu beceriyi daha iyi düzeylere taşıyacak olan sporcular daha başarılı olurlar. Ancak bu başarıların sağlanması için antrenörlerin yapacakları katkılar her şeyden daha önemli bir durumdur. Sporcular ile antrenörler antrenmanın ana taşlarını oluşturur. Başarı unsuru, antrenörle sporcuların beraber ortaya koydukları unsur ile sağlanmaktadır. Antrenörlerin takımın içinde olan tesirleri, takımı yönetmeleri, sporcularını başarı olarak istenilen seviyelere çıkartmaları ve sporcuların ahlaki olarak da örnek birer sporcu durumuna getirmeleri başarılı olmak için gerekli birer mertebedir (Türksoy, 2003).



## İKİNCİ BÖLÜM MATERYAL YÖNTEM

### 2.1. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Yüzme sporcularının farklı özelliklerine göre algıladıkları antrenör liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Bu araştırma İstanbul ilindeki yüzme antrenörlerinin liderlik davranışlarını inceleyerek, ilişki faktörleri belirlemek ve çalışma sonucunda önerilerde bulunmak amacıyla planlanmıştır.

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama süreci, veriler ve toplanması ve verilerin analizi ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### 2.2. Araştırma Modeli

Bu araştırma nicel araştırma; genel tarama modellerinden nedensel karşılaştırma tarama modelindedir.

### 2.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul İlinde çeşitli kurum ve kuruluşlarda yüzme antrenörlüğü yapan antrenörler oluşturmaktadır. Kullanılacak örnekleme yöntemi ise çalışanların tamamının örneğe girme şansının eşit ve tesadüfi olduğu, aynı zamanda araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlayan basit tesadüfi örnekleme yöntemidir (Ural ve Kılıç, 2006; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Araştırmanın örneklemini (n=92) gönüllü katılımcı oluşturmaktadır.

### 2.4. Veri Toplama Yöntemi

Bu doğrultuda sporda liderlik ölçeği yanıtlarını değerlendirmek amacı ile yüz yüze görüşme tekniğinden yararlanılarak bireylerin görüşleri hakkında ayrıntılı bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### 2.4.1. Sporda Liderlik Ölçeği

Sporda Liderlik Ölçeği (SLÖ) (Leadership for Sport Scale) sporcuların antrenörlerin liderlik stilini ve davranışlarını nasıl algıladıklarını değerlendirmek amacıyla Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Eğitici ve Öğretici Davranış (Training and Instruction), Demokratik Davranış (Democratic Behavior),

Otokratik Davranış (Autocratic Behavior), Sosyal Destek (Social Support) ve Ödüllendirici Davranış/ Pozitif Geribildirim Davranışı (Positive Feedback) olmak üzere beş alt boyut ve toplam 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri “Her Zaman (1), Sıklıkla (2), Ara sıra (3), Nadiren (4) ve Hiçbir Zaman (5)” tepki kategorilerinden oluşan beşli likert tipi bir ölçektir.

Ölçekteki her bir alt boyut, bir liderlik davranışını ifade etmektedir. Bu davranışlar (Chelladurai ve Saleh, 1980) aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

**Eğitici ve Öğretici Davranış:** Bu boyut, antrenörlerin sporcuların performanslarını/becerilerini geliştirmelerine yönelik sporculara gösterdikleri eğitici ve öğretici davranışları içerir. Bu davranışlar sporculara uyguladıkları spora ilişkin becerileri, teknikleri ve taktikleri hakkında bilgi vermeyi ve etkinlikleri organize ve koordine etmeyi içerir. Bu boyut, 1, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35 ve 38. madde olmak üzere toplam 13 maddeden oluşmaktadır.

**Demokratik Davranış:** Bu boyut, antrenörün sporculara takım hedefleri, antrenman yöntemleri, oyun taktikleri ve stratejileri ile bağlantılı önemli kararların verilmesi sürecinde sporcuların katılımına ne derece izin verdiğini ölçen maddelerden oluşmaktadır. Bu boyut, 2, 9, 15, 18, 21, 24, 30, 33 ve 39. madde olmak üzere toplam 9 maddeden oluşmaktadır.

**Otokratik Davranış:** Bu boyut, antrenörün sporculardan bağımsız karar alması ve sporcuların üzerindeki yetkisini ölçen maddelerden oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile antrenörün, kontrolcü ve otoriter bir tarzı ne derece benimsendiğini ölçer. Bu boyut 6, 12, 27, 34 ve 40. maddeler olmak üzere toplam 5 maddeden oluşmaktadır.

**Sosyal Destek Davranışı:** Bu boyut, antrenörün pozitif bir çevre yaratma ve kişiler arası olumlu ilişkiler kurma gibi, sporcularının sosyal gereksinimlerini ne derece gidermeye çalıştığını ölçmeye yöneliktir. Bu boyut 3, 7, 13, 19, 22, 25, 31 ve 36. maddeler olmak üzere toplam 8 maddeden oluşmaktadır

**Pozitif geribildirim Davranışı (Ödüllendirici davranış):** Bu boyut antrenörün sporcuların performanslarına geri bildirim verme iyi performansları tanıma ve ödüllendirme davranışlarını ölçer. Bu Boyut, 4, 10, 16, 28 ve 37. maddeler olmak üzere toplam 5 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeğin orijinal formunun faktör analizi sonuçlarına göre geliştirme çalışmasının yapıldığı üç grupta benzer faktör yüklerinin hesaplandığı ve aynı faktör yapısının sağlandığı ortaya konmuş dolayısıyla ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı belirtilmiştir. İçerik/kapsam geçerliği sonuçlarına göre de literatürde ortaya çok boyutlu liderlik modeline uygun bir yapının oluştuğu konmuştur (Chelladurai ve Saleh, 1980).

Ölçeğin Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından beden eğitimi öğrencileri ve atletler için sırasıyla hesaplanan iç tutarlık güvenilirliği Eğitici ve Öğretici Davranış boyutunda 0.76-0.93, Demokratik Davranış boyutunda 0.77-0.87, Otokratik Davranış boyutunda 0.66-0.79, Sosyal Destek boyutunda 0.72-0.86 ve Ödüllendirici Davranış/ Pozitif Geribildirim Davranışı boyutunda 0.79-0.92 olarak hesaplanmıştır. Toros ve Tiryaki (2006) tarafından hesaplanan iç tutarlık katsayıları Eğitici ve Öğretici Davranış için. 80, demokratik davranış için. 79, otoriter davranış için. 41, sosyal destek için. 75 ve pozitif geribildirim için. 60'tır

## **2.5. Verilerin Analizi**

Kişisel bilgi formu, sporda liderlik ölçeğinden elde edilen veriler IBM SPSS24.0 paket programına girilmiş ve analizler bu program aracılığı ile yapılmıştır. Adaylara ilişkin kişisel bilgiler, envanter ortalamaları ve faktör puanları frekans (f) ve yüzde (%) değerleri tespit edilerek verilmiştir. Puanların normal dağılım durumlarına; normal dağılım eğrileri, çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri, histogramlar aracılığı ile normal dağılım eğrileri ve grup büyüklüğünün 50'den büyük olduğu durumlarda kullanılan Kolmogorov-Smirnov testi değerleri incelenerek bakılmıştır. Ölçeklerin genelinin ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve "Chronbach Alfa Katsayısı" elde edilmiştir.

Veriler normal dağılım göstermemektedir. İstatistiki işlem olarak araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis-H Testi analizlerinden faydalanılmıştır.

**Tablo 2.1.** Katılımcıların demografik özellikleri

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Yaş</b>	18-25	10	10,9
	26-33	62	67,4
	34-41	20	21,7
	Toplam	92	100,0
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	21	22,8
	Erkek	71	77,2
	Toplam	92	100,0
<b>Eğitim</b>	Lise	9	9,8
	Üniversitesi	19	20,7
	Lisansüstü	64	69,6
	Toplam	92	100,0
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	44	47,8
	Evli	48	52,2
	Toplam	92	100,0
<b>Mesleki Tecrübe</b>	1-5 Yıl	17	18,5
	6-10 Yıl	55	59,8
	11-15 Yıl	20	21,7
	Toplam	92	100,0
<b>Şu anki Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	1-5 Yıl	22	23,9
	6-10 Yıl	50	54,3
	11-15 Yıl	20	21,7
	Toplam	92	100,0

Tablo 3. 1 incelendiğinde, çalışmaya katılan gönüllülerin %10,9'unun 18-25 yaş, %67,4'ünün 26-33 yaş, %21,7'sinin 34-41 yaş, aralığında olduğu, %22,8'inin kadın, %77,2'sinin erkek olduğu, %9,8'inin lise, %20,7'sinin üniversite, %69,6'sının lisansüstü mezun olduğu, %47,8'inin bekâr, %52,2'sinin evli olduğu, %18,5'inin 15 yıl, %59,8'inin 6-10 yıl, %21,7'sinin 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip olduğu, %23,9'unun 1-5 yıl şuanki kurumda çalıştığı, %54,'ünün 6-10 yıl ve %21,7'sinin 11-15 yıl şuanki kurumda çalıştığı tespit edilmiştir.

**Tablo 2.2.** Sporda liderlik ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları

<b>Madde</b>	<b>Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu</b>	<b>Madde Kaldırıldığında Cronbach Alpha Katsayısı</b>
Madde 1	,498	,886
Madde 2	,451	,886
Madde 3	,585	,884
Madde 4	,089	,893
Madde 5	,484	,886
Madde 6	-,148	,897
Madde 7	,654	,884
Madde 8	,704	,883
Madde 9	,313	,889
Madde 10	,684	,883
Madde 11	,641	,884
Madde 12	-,200	,899
Madde 13	,516	,886
Madde 14	,433	,887
Madde 15	,389	,887
Madde 16	,590	,885
Madde 17	,618	,885
Madde 18	,544	,885
Madde 19	,573	,885
Madde 20	,477	,886
Madde 21	,547	,886
Madde 22	,216	,891
Madde 23	,678	,883
Madde 24	,323	,889
Madde 25	,526	,886
Madde 26	,352	,888
Madde 27	,413	,887
Madde 28	,534	,885
Madde 29	,531	,885
Madde 30	,373	,888
Madde 31	,246	,891
Madde 32	,684	,884
Madde 33	,643	,884
Madde 34	,143	,892
Madde 35	,551	,885
Madde 36	-,039	,897
Madde 37	,584	,885
Madde 38	,532	,886
Madde 39	,300	,889
Madde 40	,000	,895
40 Madde Toplam	<b>Cronbach Alpha Katsayısı</b>	,899

Tablo 3.2. incelendiğinde, sporda liderlik ölçeği için elde edilmiş olan Cronbach's Alpha değerleri; ölçeğin genelini yeterli sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların ilgili ölçeğe sağladıkları veriler kendi içinde kabul edilebilir düzeyde bir tutarlılık göstermektedir.

**Tablo 2.3.** Sporda liderlik ölçek puanlarının çarpıklık-basıklık ve kolmogorov-smirnov testi anlamlılık düzeyi sonuçları

<b>Boyutlar</b>	<b>N</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>	<b>p</b>
<b>Eğitimi ve Öğretici Davranış</b>	92	-1,559	4,384	,000
<b>Demokratik Davranış</b>	92	-1,542	1,251	,000
<b>Otokratik Davranış</b>	92	-,076	-,362	,000
<b>Sosyal Destek Davranışı</b>	92	-,668	1,720	,000
<b>Pozitif Geri Bildirim Davranışı</b>	92	-,915	,867	,000
<b>Sporda Liderlik Toplam</b>	92	-1,253	3,256	,000

Tablo 3.3'te Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları incelendiğinde, sporda liderlik ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen puanlarda normallikten sapmaların olduğu gözlemlenmektedir. Kolmogorov-Smirnov analizinin uygulanması, verilerin normal dağılım durumunun saptanması amacıyla kullanılan yöntemlerden sadece bir tanesidir. Normal dağılım eğrileri incelendiğinde; normallikten sapmaların olduğu belirlenmiştir. Ölçek puanlarında normallikten sapmalar olduğu, katsayıların  $\pm 1$  ile  $\pm 1,5$  aralığında yer almadığı ve verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

**Tablo 3.1.** Katılımcıların sporda liderlik ölçeğine verdiği cevapların betimsel analizi

Alt Boyutlar	N	Min	Max	Mean±Ss
Eğitici ve Öğretici Davranış	92	19,00	65,00	54,93±7,72
Demokratik Davranış	92	13,00	45,00	34,40± 5,58
Otokratik Davranış	92	7,00	22,00	14,75±3,41
Sosyal Destek Davranışı	92	12,00	40,00	30,64±4,76
Pozitif Geri Bildirim Davranışı	92	11,00	25,00	20,97±3,14
<b>Sporda Liderlik Toplam</b>	92	68,00	197,00	155,70±18,13

Tablo 3.1 incelendiğinde, katılımcıların sporda liderlik ölçeği, eğitici ve öğretici davranış boyutu ortalaması 54,93±7,72, demokratik davranış boyutu ortalaması 34,40± 5,58, otokratik davranış ortalaması 14,75±3,41, sosyal destek davranış boyutu ortalaması 30,64±4,76, pozitif geri bildirim davranışı boyut ortalaması 20,97±3,14 ve sporda liderlik toplam skor ortalaması 155,70±18,13 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.2.** Katılımcıların cinsiyetlerine göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Eğitici ve Öğretici Davranış	Kadın	21	39,86	837,00	606,00	,194
	Erkek	71	48,46	3441,00		
Demokratik Davranış	Kadın	21	45,26	971,50	740,50	,963
	Erkek	71	46,57	3306,50		
Otokratik Davranış	Kadın	21	37,21	781,50	550,50	,068
	Erkek	71	49,25	3496,50		
Sosyal Destek Davranışı	Kadın	21	44,76	940,00	709,00	,733
	Erkek	71	47,01	3338,00		
Pozitif Geri Bildirim Davranışı	Kadın	21	44,98	944,50	713,50	,765
	Erkek	71	46,95	3333,50		
Sporda Liderlik Toplam	Kadın	21	41,21	865,50	634,50	,302
	Erkek	71	48,06	3412,50		

\*p<,050; \*\*p<,001

Tablo 3.2’de katılımcıların cinsiyetlerine göre sporda liderlik ölçeği toplam skoru ve alt boyutları incelendiğinde, ölçek alt boyutlarında ve genel skorunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında sporda liderlik davranışı toplam skorunda ve alt boyutlarda erkeklerin daha iyi düzeyde liderlik davranışı gösterdiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.3.** Katılımcıların yaşlarına göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi

	Yaş	N	Sıra Ort.	sd	X <sup>2</sup>	p	Fark
<b>Eğitici ve Öğretici Davranış</b>	18-25 <sup>1</sup>	10	51,10	2	2,037	,361	-
	26-33 <sup>2</sup>	62	43,76				
	34-41 <sup>3</sup>	20	52,70				
<b>Demokratik Davranış</b>	18-25 <sup>1</sup>	10	48,75		,169	,919	-
	26-33 <sup>2</sup>	62	45,73				
	34-41 <sup>3</sup>	20	47,78				
<b>Otokratik Davranış</b>	18-25 <sup>1</sup>	10	42,55		,509	,775	-
	26-33 <sup>2</sup>	62	46,13				
	34-41 <sup>3</sup>	20	49,63				
<b>Sosyal Destek Davranışı</b>	18-25 <sup>1</sup>	10	57,55		6,059	<b>,013*</b>	1-2
	26-33 <sup>2</sup>	62	42,72				
	34-41 <sup>3</sup>	20	52,70				
<b>Pozitif Geri Bildirim Davranışı</b>	18-25 <sup>1</sup>	10	43,20		7,465	<b>,008*</b>	1-2
	26-33 <sup>2</sup>	62	43,07				
	34-41 <sup>3</sup>	20	58,78				
<b>Sporda Liderlik Toplam</b>	18-25 <sup>1</sup>	10	49,70		2,286	,319	-
	26-33 <sup>2</sup>	62	43,67				
	34-41 <sup>3</sup>	20	53,68				

\* $p<,050$ ; \*\* $p<,001$

Tablo 3.3'te katılımcıların yaşlarına göre sporda liderlik davranışları incelendiğinde, sosyal destek davranışı ve pozitif geri bildirim davranışı boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu durum 18-25 yaş ile 26-32 yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Diğer alt boyutlarda ve sporda liderlik genel skorunda anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ( $p>,050$ ).

**Tablo 3.4.** Katılımcıların medeni durumuna göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<b>Eğitici ve Öğretici Davranış</b>	Bekâr	44	45,31	1993,50	1003,50	,681
	Evli	48	47,59	2284,50		
<b>Demokratik Davranış</b>	Bekâr	44	47,66	2097,00	1005,00	,690
	Evli	48	45,44	2181,00		
<b>Otokratik Davranış</b>	Bekâr	44	41,70	1835,00	845,00	<b>,008*</b>
	Evli	48	50,90	2443,00		
<b>Sosyal Destek Davranışı</b>	Bekâr	44	43,07	1895,00	905,00	,236
	Evli	48	49,65	2383,00		
<b>Pozitif Geri Bildirim Davranışı</b>	Bekâr	44	45,86	2018,00	1028,00	,826
	Evli	48	47,08	2260,00		
<b>Sporda Liderlik Toplam</b>	Bekâr	44	44,76	1969,50	979,50	,550
	Evli	48	48,09	2308,50		

\* $p<,050$ ; \*\* $p<,001$

Tablo 3.4'te katılımcıların medeni durumlarına göre sporda liderlik davranışları incelendiğinde, otokratik davranışı boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Diğer alt boyutlarda ve genel skorda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında otokratik davranış, pozitif geri bildirim davranışı ve sosyal destek davranışı

boyutlarında evlilerin daha iyi olduğu, eğitici ve öğretici davranış, demokratik davranış ve sporda liderlik genel skorunda bekârların daha iyi olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.5.** Katılımcıların eğitim durumlarına göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ort.</b>	<b>sd</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
<b>Eğitici ve Öğretici Davranış</b>	Lise <sup>1</sup>	9	53,44	2	3,902	,142	-
	Üniversite <sup>2</sup>	19	36,11				
	Lisansüstü <sup>3</sup>	64	48,61				
<b>Demokratik Davranış</b>	Lise <sup>1</sup>	9	48,67	2	6,922	<b>,031*</b>	2-3
	Üniversite <sup>2</sup>	19	32,21				
	Lisansüstü <sup>3</sup>	64	50,44				
<b>Otokratik Davranış</b>	Lise <sup>1</sup>	9	59,67	2	4,654	,098	-
	Üniversite <sup>2</sup>	19	53,03				
	Lisansüstü <sup>3</sup>	64	42,71				
<b>Sosyal Destek Davranışı</b>	Lise <sup>1</sup>	9	43,28	2	,272	,873	-
	Üniversite <sup>2</sup>	19	44,95				
	Lisansüstü <sup>3</sup>	64	47,41				
<b>Pozitif Geri Bildirim Davranışı</b>	Lise <sup>1</sup>	9	54,33	2	1,047	,593	-
	Üniversite <sup>2</sup>	19	43,39				
	Lisansüstü <sup>3</sup>	64	46,32				
<b>Sporda Liderlik Toplam</b>	Lise <sup>1</sup>	9	52,50	2	2,736	,255	-
	Üniversite <sup>2</sup>	19	37,82				
	Lisansüstü <sup>3</sup>	64	48,23				

\*p<,050; \*\*p<,001

Tablo 3.5'te katılımcıların eğitim durumlarına göre sporda liderlik davranışları incelendiğinde, demokratik davranış boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu durumun üniversite ile lisansüstü arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre diğer alt boyutlarda ve genel skorunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.6.** Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi

	Mesleki Tecrübe	N	Sıra Ort.	sd	X <sup>2</sup>	p	Fark
<b>Eğitici ve Öğretici Davranış</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	17	53,18	2	5,789	,009*	1-2
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	55	43,70				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	48,53				
<b>Demokratik Davranış</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	17	51,74	2	,866	,648	-
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	55	44,85				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	46,58				
<b>Otokratik Davranış</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	17	47,62	2	,039	,981	-
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	55	46,33				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	46,03				
<b>Sosyal Destek Davranışı</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	17	44,53	2	,337	,845	-
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	55	46,07				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	49,35				
<b>Pozitif Geri Bildirim Davranışı</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	17	45,09	2	1,684	,431	-
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	55	44,46				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	53,30				
<b>Sporda Toplam Liderlik</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	17	50,35	2	,980	,613	-
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	55	44,25				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	49,40				

\* $p<,050$ ; \*\* $p<,001$

Tablo 3.6’da katılımcıların mesleki tecrübelerine göre sporda liderlik davranışları incelendiğinde, eğitici ve öğretici davranış boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu durumun 1-5 yıl ile 6-10 yıl mesleki tecrübe arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Diğer alt boyutlarda ve genel skorda ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.7.** Katılımcıların şuan ki kurumda çalışma sürelerine göre sporda liderlik davranışlarının değerlendirilmesi

	Şuan Kurumda Çalışma Süresi	Ki N	Sıra Ort.	sd	X <sup>2</sup>	p	Fark
<b>Eğitici ve Öğretici Davranış</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	22	55,16	2	6,600	<b>,015*</b>	1-3
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	50	45,27				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	40,05				
<b>Demokratik Davranış</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	22	55,73	2	3,596	,166	-
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	50	44,32				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	41,80				
<b>Otokratik Davranış</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	22	52,14	2	7,258	<b>,027*</b>	1-3
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	50	44,57				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	33,93				
<b>Sosyal Destek Davranışı</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	22	50,93	2	1,050	,592	-
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	50	46,11				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	42,60				
<b>Pozitif Geri Bildirim Davranışı</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	22	53,23	2	3,581	,167	-
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	50	47,02				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	37,80				
<b>Sporda Liderlik Toplam</b>	1-5 Yıl <sup>1</sup>	22	55,70	2	6,350	<b>,042*</b>	1-3
	6-10 Yıl <sup>2</sup>	50	47,05				
	11-15 Yıl <sup>3</sup>	20	35,00				

\* $p<0,050$ ; \*\* $p<0,001$

Tablo 3.7’de katılımcıların şuan ki kurumda çalışma sürelerine göre sporda liderlik davranışları incelendiğinde, eğitici ve öğretici davranış, otokratik davranış ve genel skorunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu durumun 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Diğer alt boyutlarda ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER**

### **SONUÇ:**

Örneklem grubunda yer alan yüzme antrenörlerinin sporda liderlik davranışı genel skorunun ve alt boyutlarının ortalama üzeri bir seviyede olduğu görülmektedir (Tablo 3.1). Yüzme antrenörleri sporcular üzerinde yetkin, sporcuların performanslarını/becerilerini geliştirmelerine yönelik davranış sergiledikleri, sporcuların sosyal gereksinimlerini karşılamada yeterli, geri bildirim yapma davranışları sergilediklerini iyi seviyede algıladıkları anlaşılmaktadır. Alanyazın incelendiğinde Bensiz (2016) amatör futbolcular üzerine yaptığı çalışmada sporda liderlik Eğitici ve Öğretici Davranış, otokratik davranış ve demokratik davranışlarının düşük seviyede olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre sporda liderlik ölçeği toplam skoru ve alt boyutları incelendiğinde, ölçek alt boyutlarında ve genel skorunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ; Tablo 3.2). Sıra ortalamaları dikkate alındığında sporda liderlik davranışı toplam skorunda ve alt boyutlarda erkeklerin daha iyi düzeyde liderlik davranışı gösterdiği anlaşılmaktadır. Yüzme antrenörlerinin sporda liderlik davranış sergilemelerinde cinsiyet değişkeninin önemli bir belirleyici olmadığı anlaşılmaktadır.

Benzer bir çalışmada Köksal (2008) antrenörlerin cinsiyetleri ile liderlik tarzları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Alayazın incelendiğinde; Terry (1984) cinsiyetin elit düzeydeki erkek üniversite sporcularının bayan sporculara göre anlamlı düzeyde daha fazla otokratik antrenör stilini tercih ettiklerini belirlemiştir. Balcı (2019) tarafından yapılan başka bir çalışmada cinsiyete göre eğitici öğretici davranış, pozitif geri bildirim davranışı ve sosyal destek davranışı boyutlarında erkekler lehine istatistiksel farklılık olduğu ifade edilmiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre sporda liderlik davranışları incelendiğinde, sosyal destek davranışı ve pozitif geri bildirim davranışı boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ; Tablo 3.3). Bu durum 18-25 yaş ile 26-32 yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Diğer alt boyutlarda ve sporda liderlik genel skorunda anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ( $p>,050$ ; Tablo 3.3).



Serin (2016) tarafından boks antrenörleri üzerine yapılan çalışmada antrenörlerinin, yaşları ile liderlik davranışlarının alt boyutları eğitici öğretici davranış, otokratik davranış, sosyal destekleyici davranış ve ödüllendirme davranışı arasında anlamlı farklılık olmadığı, demokratik davranış boyutunda ise farklılık olduğu belirlenmiştir. Yurt (2009) Türkiye'deki taekwondo antrenörlerinin 41-50 yaş arasındaki antrenörlerin 21-30 yaş aralığındaki antrenörlere göre daha otokratik bir liderlik davranışlarına sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışma eldeki bulguları destekler niteliktedir. Sosyal destek davranışı boyutunda 18-25 yaş aralığındaki antrenörlerin ve pozitif geri bildirim davranışı boyutunda ise 34-41 yaş aralığındaki antrenörlerinin diğer yaş aralıklarına göre daha iyi oldukları anlaşılmaktadır. Bensiz (2016) yapmış olduğu çalışmada antrenörün yaş gruplarına göre, 41-50 yaş arasındaki antrenörü, futbolcu daha demokratik ve daha otokratik olarak algıladığını belirlemiştir. Alanyazın incelendiğinde; Tozoğlu (2003) antrenörlerin yaşı ile liderlik stillerinin ilişkili olmadığını belirtmiştir. Balcı (2019) tarafından sporcular üzerine yapılan çalışmada yaş ile sporda liderlik davranışı alt boyutlarında herhangi bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre sporda liderlik davranışları incelendiğinde, otokratik davranışı boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ; Tablo 3.4). Diğer alt boyutlarda ve genel skorda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ( $p > 0,05$ ; Tablo 3.4). Sıra ortalamaları dikkate alındığında otokratik davranış, pozitif geri bildirim davranışı ve sosyal destek davranışı boyutlarında evlilerin daha iyi olduğu, eğitici ve öğretici davranış, demokratik davranış ve sporda liderlik genel skorunda bekârların daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Tozoğlu (2003) antrenörlerin medeni durumu ile liderlik stillerinin ilişkili olmadığını belirtmiştir. Ulusal literatürde antrenörlerin medeni durum ile sporda liderlik davranışları arasındaki farklılığı inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre sporda liderlik davranışları incelendiğinde, demokratik davranış boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ; Tablo 3.5). Bu durumun üniversite ile lisansüstü arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre diğer alt boyutlarda ve genel skorunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ( $p > 0,05$ ; Tablo 3.5). Genel olarak lise mezunu antrenörlerin liderlik davranışlarını daha iyi algıladıkları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre sporda liderlik davranışları incelendiğinde, eğitici ve öğretici davranış boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ; Tablo 3.6). Bu durumun 1-5 yıl ile 6-10 yıl mesleki tecrübe arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Diğer alt boyutlarda ve genel skorda ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır ( $p > 0,05$ ; Tablo 3.6). Eğitici ve öğretici davranış, otokratik davranış, demokratik davranış boyutları ve sporda liderlik genel skoru 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip olan yüzme antrenörlerinde yüksek seviyedeysen, Sosyal Destek Davranışı ve pozitif geri bildirim davranışı 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip olanlarda yüksek seviyede görülmektedir. Köksal (2008) antrenörlerin görev süreleri ile liderlik tarzları arasında farklılık olmadığını ifade etmiştir.

Katılımcıların şuan ki kurumda çalışma sürelerine göre sporda liderlik davranışları incelendiğinde, eğitici ve öğretici davranış, otokratik davranış ve genel skorunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ; Tablo 3.7). Bu durumun 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Diğer alt boyutlarda ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır ( $p > 0,05$ ; Tablo 3.7). Serin (2016) tarafından yapılan çalışmada boks antrenörlerinin, antrenörlük tecrübeleri ile eğitici öğretici davranış, otokratik davranış sosyal destekleyici davranış ve ödüllendirme davranışı arasında anlamlı farklılık olmadığını demokratik davranış boyutunda ise anlamlı farklılık olduğunu ifade etmiştir. Toklu (2010) tarafından Tenis antrenörlerine yapılan çalışmada, liderlik özelliklerinden eğitici liderlik, demokratik liderlik ve otokratik liderlik durumları, faal antrenörlük süreleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilmiştir.

Sonuç olarak yüzme antrenörlerinin sporda liderlik davranışı genel skorunun ve alt boyutlarının ortalama üzeri bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Yüzme antrenörlerinin, yaş medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe ve şuan ki kurumda çalışma süresi değişkenleri ile sporda liderlik davranışları arasında farklılık olduğu, cinsiyet değişkeni ile ise farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

## ÖNERİLER:

Bu araştırma İstanbul ilindeki yüzme antrenörlerinin liderlik davranışlarını inceleyerek, ilişki faktörleri belirlemek ve çalışma sonucunda önerilerde bulunmak amacıyla planlanmıştır. Antrenörlerin liderlik davranışlarına ilişkin daha çok bilgiye ulaşılabilmesi açısından, daha geniş bir çevrede, hatta ülke genelinde yapılabilir.

- ✓ Antrenörlerin liderlik davranışlarını, özelliklerini aktif bir şekilde kullanılabilmesi için liderlik konusunda bilgilendirme programları yapılması önerilmektedir.
- ✓ Akademik çevreler tarafından eğitimdeki gelişmeler yakından takip edilirken, bu gelişmeler ve değişimlerden, antrenörler çoğu zaman haberdar olamamaktadır. Bu gelişmelerin ancak hizmet içi eğitim yoluyla daha geniş bir kitleye aktarılabilir, yaşam boyu öğrenen bireylerin, çağın zorunlu kıldığı ve toplumu ileriye taşımanın en önemli aracı olması göz önüne alınarak, istikrarlı ve özenli çalışmaların yapılması, eğitime önemli katkı sağlayacaktır.
- ✓ Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında lisans ve yüksek lisans düzeyindeki derslerde liderlik ve davranış özelliklerini kapsayan derslerin artması veya var olan derslerin kapsamının zenginleştirilmesi gerekmektedir.
- ✓ Türkiye'deki federasyonların düzenlediği kurslarda ya da seminerlerde liderlik, liderlik gelişimi ve davranışlarını hakkında derslere veya konulara yer verilmelidir.
- ✓ Antrenörlerin, hizmet içi eğitim programlarına katılarak kendilerini yenilemeleri, güncel ve bilimsel bilgileri takip etmeleri doğrultusunda çalışmalar yapılabilir. Hizmet içi eğitimlerle birlikte antrenörler alanlarındaki uygulamalar hakkında da bilgi sahibi olabilirler.
- ✓ Bundan sonraki çalışmalarda antrenörlerin liderlik davranışlarının tarzları ve özellikleri ile birlikte sporcular ile de çalışma yapılması ve ilişki aranması gerekmektedir. Sporcuların eğitim düzeyi yaşı ve cinsiyeti göz önünde bulundurulmalıdır.
- ✓ Antrenörlerin liderlik davranış türleri etkin bir şekilde kullanabilmesi için, liderlik konusunda bilgilendirme çalışmaları yapılması önerilmektedir. Özellikle kulüp yöneticilerinin düzenleyeceği eğitim faaliyetlerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

- ✓ Kadın antrenörlerin az sayıda olması dikkate alınarak, kadınların da antrenörlük yapabilmesi daha fazla teşvik edilmesi önerilmektedir. Bunun için kamu politikaları ile birlikte aile bilgilendirme çalışmaları ve eğitim hayatı içerisinde teşvikler kullanılabilir.
- ✓ Takım sporlarında antrenörlük yapan bireylerin liderlik davranışları ile ferdi branşlarda antrenörlük yapan bireylerin liderlik davranış özellikleri karşılaştırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- ✓ Eğitimin önemli unsurlarından biri olan antrenörler, sahip olduğu nitelikler ile amaca ulaşmada her zaman ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Bu sebeple antrenör yetiştiren Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulları ve ilgili federasyonların, düşünme becerisini geliştirmeye yönelik ders vermesi, bu niteliğe sahip antrenör yetişmesinde etkili olacaktır.
- ✓ Amatör takımlardaki antrenörler ile profesyonel takımlardaki antrenörlerin, liderlik davranışları arasında farklılık ya da benzerliklere yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Alfermann, D., Geisler, G., & Okade, Y. (2013). Goal orientation, evaluative fear, and perceived coach behavior among competitive youth swimmers in Germany and Japan. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3):307-315.
- Altıoğlu Y. Şahin A.(2002).” Liderlik Anlayışımı”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:155:36, Ankara.
- Balcı B.M. (2019). Takım Sporcularının Algılarına Göre Antrenörlerin Liderlik Davranışlarının İncelenmesi (Aydın İl Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Muğla
- Başaran, İ.E. (2004) Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayınevi, s.71, Ankara
- Beckenbauer V.F.: Futbol Öğretim Planı, (Çev: Öner Özmen), T.F.F. Eğitim Yayınları, 1991, s.140
- Bensiz. A. (2016) Amatör Futbolcuların Algılarına Göre Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bartın.
- Berber. A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, İ.Ü. İşletme ve İktisadi Enstitüsü Dergisi, yıl:11, sayı:36, s.34, İstanbul
- Biçer, T. (2005). Liderlik ve Ötesi. *Kobi Efor Dergisi*, 7
- Chang, D. (2006). Athletes' perceived and preferred leadership behavior of basketball coaches at universities in Taiwan. (Order No. 3215888, University of the Incarnate Word). ProQuest Dissertations and Theses, , 99-99 p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304912906?accountid=13654>.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2(1), 34-45.

- Craciun, M., Rus, CL. (2009). The relationship between perceived coach leadership behaviours and team cohesion among Romanian athletes. *Revista Iberoamericana De Psicología Del Ejercicio Y El Deporte*. 4(2):217-232.
- Doruk B.(2006). “Türkiye’de Profesyonel Futbol Liglerindeki Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının incelenmesi ve Bir Model Yaklaşım.”M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, s.53, İstanbul
- Doruk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*, Ötüken Yayıncılık, s.51, İstanbul
- Erdoğan, İ. (1994) *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınevi, İstanbul
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.433, İstanbul
- Genç, N.(1997) *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, Timaş Yayınları, İstanbul
- Gürbüz, M. (1992) *İşletme Yönetimi*, Mersin Üniversitesi Yayınları, Mersin
- Hindistan, Y.S (1998). *Çocuklar ve Gençler için Futbol Antrenörlüğü*, Beyaz Yayınları, s.19, İstanbul
- İkizler, C. (2000). *Sporla Sosyal Bilimler*, Alfa Yayınevi, s.50-52, İstanbul
- Kasap H. (2006). “Antrenörün Saldırgan ve Etkin Davranışlarının Başarıya Etkisi”, *Seminerler 2006*, s.108, İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi Matbaası, İstanbul
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basıl A.Ş, 8. Baskı, s.466-467, İstanbul
- Köksal, F. (2008). *Antrenörlerin Liderlik Tarzları İle Öz Yeterlikleri Arasındaki ilişki*, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Köymen, M.A (1976). *Tuğrul Bey ve Zamanı*, Kültür Bakanlığı Eserleri, s.4, İstanbul
- Lan, W. (2009). The relationship between athlete's perception of intercollegiate basketball coach leadership behavior and team cohesiveness in Taiwan. (Order No. 3349132, University of the Incarnate Word). ProQuest Dissertations and Theses, , 157-n/a. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305171378?accountid=13654>. (prod.academic\_MSTAR\_305171378).

- Levent, A. (2006). Liderlik ve Duygusal Zeka, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.21-40, Kocaeli
- Mütercimler, E. (2006). Geleceği Yönetmek, Alfa Yayınevi, s.585, İstanbul
- Özdemir G. “Bu Alex Başka Alex”, Vatan Gazetesi, 4.11.2006
- Özgan Y., Münüroğlu S., Tanılkan S. (2002). Ankara’da Profesyonel Liglerde Mücadele Eden Futbolcular ve Farklı Kategorilerdeki Antrenörlerin Başarılı Antrenörlük Kavramı Üzerine Görüşlerin İncelenmesi, VII. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, s.67
- Özgen E.” İletişim ve Liderlik”, www.ilet.gazi.edu.tr/iletisimdergi( Erişim tarihi:9 Aralık 2020)
- Pekdemir, I.M. (1992) İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul
- Sarı, İ., Soyer, F., Yiğiter, K. (2012). The relationship among sports coaches’ perceived leadership behaviours, athletes' communication skills and satisfaction of the basic psychological needs. *International Journal of Academic Research*, 4(1):112-119.
- Serin, K. (2016). Boks Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Sunay, H. (1998). Spor Eğitimi Altyapısında Beden Eğitimi Öğretmeni ve Antrenörün Önemi, *G.Ü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, sayı 2.
- Şimşek. M.Ş (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınevi, Ankara
- Terry, P. (1984). The coaching preferences of elite athletes competing atUniversiade '83. *The Canadian Journal of Applied Sport Sciences.*,9: 201- 208.
- Toklu O. (2010). Tenis antrenörlerinde liderlik özellikleri ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Toros, T., Duvan, A. (2011). The relationship between perceived coaching behaviours, collective efficacy and goal orientation among fencer players in Turkey. *Nigde University Journal of Physical Education and Sport Sciences*. 5(1), 33-41.

- Tozoğlu, E. (2003). Farklı Spor Dallarında Görev Alan Antrenörlerin Liderlik özellikleri ve Bu Özelliklerinin Bazı Değişkenlerle İlişkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Türksoy, A. (2010). Futbolda Liderlik ve Antrenörlük, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Türksoy, A., Şarkıcı, T. (2003). 12-14 yaş futbolcuların antrenörlerinden algıladıkları ve tercih ettikleri lider davranışları ile ilgili sporcu tatmini. İ.Ü. Spor Bilimleri Dergisi. 11(3):(ÖS), 200-203.
- Türksoy, A. (2008). Futbolda Sporcu Tatmini ile Antrenörlerden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, s.100-101, İstanbul
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi [Scientific research process and data analysis with SPSS]. *Ankara: Detay Pub.*
- Williams, G. P. (2010). An examination of the effect of coach leadership behaviors on the psychosocial development of division III college football players. (Order No. 3410324, Cardinal Stritch University). ProQuest Dissertations and Theses, , 206. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/499878726?accountid=13654>. (prod.academic\_MSTAR\_499878726).
- Yalçın, H. B. (2013). Perceived leadership behavior in sports: the interaction between individual differences and task characteristics. *Life Science Journal*,10(2):165-172.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. *Detay Yayıncılık, Ankara*, (s 53).
- Yılmaz, İ. (2008). Sporcu algıları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yurt, O. (2009). Tekvando Antrenörlerinin Liderlik Tarzları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Konya.



## EKLER

### EK-1: KİŞİSEL BİLGİLER

1.	Cinsiyetiniz:	Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>		
2.	Yaş aralığınız:	18-25 <input type="checkbox"/>	25-35 <input type="checkbox"/>	35-45 <input type="checkbox"/>	45 ve üstü <input type="checkbox"/>
3.	Medeni durumunuz:	Bekar <input type="checkbox"/>	Evli <input type="checkbox"/>		
4.	Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
5.	Mesleki çalışma süreniz:	0-5 <input type="checkbox"/>	5-15 <input type="checkbox"/>	15-20 <input type="checkbox"/>	20 ve üstü <input type="checkbox"/>
6.	Şu andaki kurumunuzda ki çalışma süreniz:	0-5 <input type="checkbox"/>	5-15 <input type="checkbox"/>	15-20 <input type="checkbox"/>	20 ve üstü <input type="checkbox"/>

## EK-2 SPORDA LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	SPORDA LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1.	Sporcuların kapasitelerini zorlamak için ne gerekiyorsa yapar	1	2	3	4	5
2.	Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcuların fikrini sorar	1	2	3	4	5
3.	Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olur	1	2	3	4	5
4.	Bir sporcusunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde över	1	2	3	4	5
5.	Yaptığınız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcusuna açıklar	1	2	3	4	5
6.	Planlarını nispeten sporcularından bağımsız olarak yapar	1	2	3	4	5
7.	Grup üyeleri arasındaki sorunların çözümlenmesine yardımcı olur	1	2	3	4	5
8.	Sporcuların hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösterir	1	2	3	4	5
9.	Önemli konularda kara vermeden önce gurubun kararını alır	1	2	3	4	5
10.	Sporcusu iyi bir iş başardığında bunu kendisine söyler	1	2	3	4	5
11.	Kendisinin takımdaki işlevinin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlar	1	2	3	4	5
12.	Davranışlarıyla ilgili olarak sporcularına açılmalarda bulunmaz	1	2	3	4	5
13.	Sporcularının kişisel açıdan her yönüyle iyi olmalarını ister	1	2	3	4	5
14.	Yaptığımız sporun becerilerinin her sporcusuna bireysel olarak öğretir	1	2	3	4	5
15.	Karar verirken sporcularının görüşlerini alır	1	2	3	4	5
16.	İyi performansında dolayı sporcunun ödüllendirilmesine özen gösterir	1	2	3	4	5
17.	Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yapar	1	2	3	4	5
18.	Sporcularını antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik eder	1	2	3	4	5
19.	Sporcularına kişisel yardımlarda bulunur	1	2	3	4	5

20.	Her sporcuya neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiğini açıklar	1	2	3	4	5
21.	Sporcularının kendi hedeflerini belirlemesine izin verir	1	2	3	4	5
22.	22. Sporcularına karşı beslediği duyguları ifade eder	1	2	3	4	5
23.	Her sporcunun görevini en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini bekler	1	2	3	4	5
24.	Sporcuları hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin verir	1	2	3	4	5
25.	Sporcularını kendisine güvenmeleri yönünde teşvik eder	1	2	3	4	5
26.	Her sporcusunun güçlü ve zayıf yönlerini dile getirir	1	2	3	4	5
27.	Karar verdiği konular hakkında yeniden tartışmaz	1	2	3	4	5
28.	Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde takdir eder	1	2	3	4	5
29.	Her sporcuya her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim verir	1	2	3	4	5
30.	Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcularının fikrini alır	1	2	3	4	5
31.	Sporcularının kendisi ile yakın ve gayri resmi ilişki kurmaları için cesaretlendirir	1	2	3	4	5
32.	Sporcularının çabalarını birbiri ile koordine etmek için ne gerekiyorsa yapar	1	2	3	4	5
33.	Sporcularının kendi kapasitelerinin elverdiği ölçüde çalışmalarına izin verir	1	2	3	4	5
34.	Sporcuları ile mesafeli olur	1	2	3	4	5
35.	Her bir sporcusunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklar	1	2	3	4	5
36.	Sporcularını evine davet eder	1	2	3	4	5
37.	Yerinde ve zamanda sporcuya hak ettiği övgüyü gösterir	1	2	3	4	5
38.	Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtir	1	2	3	4	5
39.	Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin verir	1	2	3	4	5
40.	Soru sorma isteğini engelleyecek bir tavırdan konuşur	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Ad, Soyad : Erdal BİTİK

Uyruğu TC

### Eğitim ve Akademik Bilgiler

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Anadolu Üniversitesi / Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu	2013
Formasyon	Hakkâri Üniversitesi Eğitim Fakültesi	2015

### Mesleki Bilgiler

Yıl	Kurum	Görev
2013-2021	Gençlik ve Spor Bakanlığı	Yüzme Antrenörü