

14

**SPORDA LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
TAKIM BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Tuba SEVİL

Anadolu Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Lisansüstü Öğretimi Yönetmeliği Uyarınca

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı 'nda

YÜKSEK LİSANS TEZİ

olarak hazırlanmıştır.

Danışman : Prof. Dr. Fethi HEPER

Tezinin yararları
naşına izin veriyorum.

Eylül - 1997

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TABLolar DİZİNİ	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
1.1. Çalışmanın Amacı.....	2
1.2. Sınırlamalar.....	2
1.3. Varsayımlar.....	2
1.4. Çalışmanın Önemi.....	3
1.5. Problem.....	3
2. KAYNAK BİLGİSİ	5
2.1. Liderlik Kavramının Genel Yönleriyle İncelenmesi.....	5
2.1.1. Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar.....	8
2.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı.....	8
2.1.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	12
2.1.1.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	18
2.2. Sporda Liderlik.....	26
2.2.1. Sporda Liderlik Fonksiyonları.....	31
2.2.1.1. Uygulayıcı Olarak Lider (Takipçi).....	32
2.2.1.2. Uzman Olarak Lider (Öğretici).....	32
2.2.1.3. Ödüllendirici ve Cezalandırıcı Olarak Lider.....	33
2.2.1.4. Sorun Çözücü ve Danışman Olarak Lider (Arkadaş).....	33
2.2.1.5. Limit Koyucu Olarak Lider.....	34
2.2.2. Sporda Liderlik Tipleri.....	35

2.2.2.1. Sporda Otokratik Lider Tipi.....	36
2.2.2.2. Sporda Demokratik Lider Tipi.....	38
2.2.2.3. Sporda Tam Serbesti Tanıyan Lider Tipi.....	40
2.2.3. Sporda Grupsal Davranışın Geliştirilmesinde Liderin Rolü.....	41
2.2.3.1. Grup Kavramı.....	41
2.3. Sporda Liderlik Yaklaşımları.....	45
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	46
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	47
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	48
2.3.3.1. Chelladurai'nin Çok Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	49
2.3.3.2. Fred Fiedler Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	52
3. GEREÇ VE YÖNTEMLER.....	56
3.1. Araştırmanın Modeli.....	56
3.2. Evren ve Örneklem.....	56
3.3. Veri Toplama Aracı.....	57
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi.....	58
4. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	60
4.1. Bulgular.....	60
4.1.1. 1996-1997 "Final Four" Turnuvasına Katılan Erkek Hentbol Takımlarının Antrenörlerini Değerlendirmelerine İlişkin Görüşleri.....	60
4.1.1.1. Halk Bankası Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açılımları.....	60
4.1.1.2. Çankaya Belediyesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açılımları.....	63
4.1.1.3. Beşiktaş Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açılımları.....	66
4.1.1.4. A.S.K.İ. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açılımları.....	69
4.1.2. 1996-1997 "Final Four" Turnuvasına Katılan Bayan Hentbol Takımlarının Antrenörlerini Değerlendirmelerine İlişkin Görüşleri.....	72

4.1.2.1. Anadolu Üniversitesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açıları.....	72
4.1.2.2. Y.K.M. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açıları.....	75
4.1.2.3. T.M.O. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açıları.....	78
4.1.2.4. P.T.T. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açıları.....	81
4.2. Tartışma.....	84
4.2.1. Araştırma Grubunun Otokratik Antrenör Davranışına Bakış Açıları.....	85
4.2.2. Araştırma Grubunun Demokratik Antrenör Davranışına Bakış Açıları.....	88
4.2.3. Araştırma Grubunun Tam Serbesti Tanıyan Antrenör Davranışına Bakış Açıları.....	91
4.3. Sonuç.....	92
5. KAYNAKLAR.....	96
EK 1.....	102
EK 2.....	108
ÖZGEÇMİŞ.....	109

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
1. Stodgill'in Liderleri Ayıran Özellikler Listesi.....	10
2. Etkin Liderlik Yaklaşımında Kategoriler ve Sonuçları.....	23
3. Lider Davranışlarının Birbirleri ile Olan Uyumları ve Sonuçlar.....	51
4. Araştırma Evrenine İlişkin Sayısal Bilgiler.....	56
5. Halk Bankası Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	61
6. Halk Bankası Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	62
7. Halk Bankası Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	63
8. Çankaya Belediyesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	64
9. Çankaya Belediyesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	65
10. Çankaya Belediyesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	66
11. Beşiktaş Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	67
12. Beşiktaş Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	68
13. Beşiktaş Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	69
14. A.S.K.İ. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	70
15. A.S.K.İ. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	71
16. A.S.K.İ. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	72

17.	Anadolu Üniversitesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	73
18.	Anadolu Üniversitesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	74
19.	Anadolu Üniversitesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	75
20.	Y.K.M. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	76
21.	Y.K.M. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	77
22.	Y.K.M. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	78
23.	T.M.O. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	79
24.	T.M.O. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	80
25.	T.M.O. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	81
26.	P.T.T. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	82
27.	P.T.T. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	83
28.	P.T.T. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.....	84

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil

Sayfa

1. İnsiyatif ve Kişiyi Dikkate Alma ile İlgili Farklı Liderlik Davranışları..... 15
2. Liderlik Davranışını Etkileyen Etkenler..... 19
3. Black-Mauton Liderlik Stili Skalası..... 22
4. Yol-Amaç Yaklaşımı..... 25
5. Lider (Antrenör) ve Çevresi..... 30
6. Takım Bağlılığının Oluşmasında Etkili Olan Etkenler..... 45
7. Etkili Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı..... 49
8. Chelladurai'nin Çok Boyutlu Liderlik Modeli..... 50
9. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı..... 53

ÖZET

İnsanların doğal ya da doğal olmayan uğraşlarının tümünde bir organizasyon olayı sözkonusu olduğundan, insanlar gruplar halinde yaşamak durumundadırlar. Ancak grup üyelerini belirli hedeflere yöneltecek liderlere gereksinim duyulmaktadır. Çünkü liderler grupların yönlendirilmesi ve amaçlarına etkin olarak ulaşabilmeleri için belirli bir süreç oluşturabilecek niteliklere sahip olmaları gereken kişilerdir.

Her alanda olduğu gibi sporda da takımları, sporcuları ortak bir amaç çerçevesinde toplayacak, performanslarını arttıracak liderlere, yani antrenörlere gereksinim duyulmaktadır. Antrenörler takımı oluşturan sporcuların, yöneticilerin ve çevrenin özelliklerine göre bir davranış tarzı belirleyerek, takım üzerindeki etkilerini ve takım başarısını artırmak zorundadırlar.

Çalışmada otokratik, demokratik ve tam serbesiyet tanıyan antrenör davranışlarının takımların başarıları üzerindeki etkilerini belirlemek temel alınmıştır. Bu amaçla 1996-1997 Türkiye Deplasmanlı Hentbol Bayanlar ve Erkekler I. Liginde başarılı olarak ilk dört sırayı alan ve Final Four turnuvasına katılma hakkı kazanan takımların sporcuları ile bir anket yapılmıştır. Anketten elde edilen verilerle antrenörlerin liderlik davranış tarzları ile takım başarıları arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Sonuçta ülkemizde hentbol I. liginde mücadele eden takımların antrenörlerinin başarıya ulaşmak için genelde otokratik lider davranışına eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Ancak bu sonuca ulaşılırken çevresel ve kişisel faktörler gözönüne alınmamıştır.

ABSTRACT

As all natural and unnatural struggles entail an organization issue, human beings are thus supposed to live in groups. However, they need leaders who direct them to certain targets. These leaders need to have qualifications for directing groups and helping them to achieve their goals.

Like in any other field, sports does also need leaders who make teams or athletes share the same aim and increase their performance; that is, trainers are needed. By adapting a behaviour in accordance with the team members, the administratives, and the characteristics of the environment; trainers have to increase both their effect on the team and the success of the team.

The basis for this study includes the behavioural characteristics of autocratic, democratic and laisses faire trainers. The data was obtained through a questionnaire which was administered to the players of the top four teams in Final Four Tournament of the year 1996-1997, Turkey, Women and Men Handball of the First League. A statistical correlation was done between the results of the questionnaire and the trainers' behavioural characteristics of leadership.

As a conclusion, the results of this study suggest that the trainers leading the first league handball teams in our country favour an autocratic style of behaviour to gain success. However, environmental and personal factors have not been taken into consideration while drawing these results.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

İnsanlar belirli gruplar içerisinde yaşamak zorunda kaldıkları ve sosyal özelliklere sahip oldukları için oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak liderlere de gereksinim duymaktadırlar. Geçmişte dünya üzerinde farklı özelliklere sahip birçok lider varolmuş ve bunların etkileri günümüze kadar taşınmıştır.

İnsan yaşamında artık evrensel bir hal alan sporda da takımları ve sporcuları belirli amaçlar çerçevesinde toplayabilen ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirecek yetenek ve bilgilere sahip liderlerin varlığına gereksinim duyulmaktadır. Bütün spor yönetimi ve spor psikolojisi ile ilgili kaynaklarda sporda liderin antrenör olduğu kesin olarak belirtilmektedir.

Liderlik belirli vizyon, planlar, güdüleme ve gelişmelerin incelenmesi şeklinde varolan bir süreçtir. Bu nedenle antrenörü olmayan bir takımın belirli bir yönde tutarlı olması da mümkün değildir. Antrenörler takım performansını yükseltmeye olanak sağlayacak sistemleri kurmak ve geliştirmek, mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak gibi temel görevlere sahiptirler.

Ancak antrenörlerin yetenekleri ve liderlik özellikleri ne olursa olsun tek başlarına sorunların üstesinden gelmeleri veya müsabakaları kazanmaları mümkün değildir. Başarı ancak farklı duyarlılıklara sahip sporcuların ortak çabaları ile sağlanabilir. Bu nedenle spor takımları için gerekli olan sadece antrenörlerin kendisi değil, antrenörlerin gösterecekleri liderlik davranış tarzlarıdır.

Çalışmada liderlik davranış tarzlarının takım başarısı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılacaktır. Etki belirlenmeye çalışılırken takımların elde ettikleri dereceler ile antrenör davranış tarzlarının karşılaştırılması yapılarak belirli bir sonuca ulaşmak amaç edinilmiştir. Günümüzde otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan lider davranış tarzlarının takım başarısı üzerindeki etkileri literatürde halen tartışılmakta olan bir konu özelliğini korumaktadır.

Çalışma iki temel bölümden oluşmaktadır. Kaynak bilgisi bölümünde liderlik ile ilgili tanımlar, yaklaşımlar ve sporda liderlik konuları üzerinde durulacaktır. Anket sonuçlarından elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumlanmasından hareketle hangi liderlik davranış tarzının takım başarısı üzerinde etkili olduğu ise tartışma ve sonuç bölümünde yeracaktır.

1.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Türkiye Deplasmanlı Hentbol I. Liginde yer alan ve elde ettikleri dereceler ile Final Four turnuvasına katılma hakkı kazanan bay ve bayan takım antrenörlerinin göstermiş oldukları liderlik davranış tarzlarının takım başarısı üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

1.2. Sınırlamalar

1. Araştırma Türkiye Deplasmanlı Hentbol I. Liginde ilk dört sırayı alarak başarılı olan ve Final Four turnuvasına katılma hakkı kazanan bay ve bayan takımları ile sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma sadece turnuvaya katılan sporcular ile sınırlandırılmıştır. Araştırmaya antrenör ve kulüp yöneticileri dahil edilmemiştir.

1.3. Varsayımlar

Araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmanın yürütülmesi için sporcuların ankete verdikleri cevaplarda açık yüreklilikle içten ve samimi oldukları kabul edilmiştir.

2. Araştırmanın yürütülmesi için anketin uygulamasını yapan uygulayıcı, araştırma yapılan spor kulüplerindeki hentbolculara yanlı ve farklı davranmamıştır.

1.4. Çalışmanın Önemi

Yapılan araştırma ile elde edilecek veriler ile;

1. Türkiye Deplasmanlı Hentbol I. Liginde yer alan hentbolcuların, kulüp antrenörlerinin liderlik davranış tarzlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile yeni tartışma ve araştırma imkanları yaratılabilecek,

2. Türkiye Deplasmanlı Hentbol I. Liginde yer alan kulüplerdeki hentbolcuların antrenörleri hakkındaki görüşleri ile ilgili verilerin halen görev yapan/yapacak hentbol veya diğer salon sporları antrenörleri tarafından da kullanılabileceği bir ortam yaratılması sağlanmaya çalışılacaktır.

1.5. Problem

Türkiye Deplasmanlı Hentbol I. Ligi bay ve bayan takımları antrenörlerinin göstermiş oldukları liderlik davranış tarzlarının takım başarısı üzerinde etkisi var mıdır?

Alt Problemler

- Hentbol I. Ligindeki erkek hentbolcular antrenörlerinin liderlik davranışlarını nasıl değerlendirmektedirler?
- Hentbol I. Ligindeki bayan hentbolcular antrenörlerinin liderlik davranışlarını nasıl değerlendirmektedirler?
- Bay ve bayan hentbol takımlarının antrenörlerinin liderlik davranış tarzları birbirinden farklı mıdır?
- Final Four'da dereceye giren hentbol takımlarının antrenörlerinin liderlik davranış tarzları benzerlik göstermektedir mi?
- Otokratik lider davranışı gösteren antrenörlerin takımlarının başarısı ne düzeydedir?

- Demokratik lider davranışı gösteren antrenörlerin takımlarının başarısı ne düzeydedir?

- Tam serbesti tanıyan lider davranışı gösteren antrenörlerin takımlarının başarısı ne düzeydedir?

- Hentbol sporunda genel olarak hangi liderlik davranış tarzının takımların başarısı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

2. KAYNAK BİLGİSİ

2.1. Liderlik Kavramının Genel Yönleriyle İncelenmesi

İnsanlar toplu olarak yaşamaya başladıklarından bu yana kendilerine bir lider seçmiş ve içlerinden birisinin yönetimini kabul etmişlerdir. Günümüzde de gelişmiş toplum yapısında yönetici ve yönetilenlerin önemi artmış, iki grup arasındaki fark daha belirgin bir hal almıştır. İnsanların bireysel yaşamdan ayrılıp topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte her birey rol ve statülerine göre çeşitli işbirliği davranışlarına girmişlerdir. Amaçlanan iş ya da işlerin başarılması için öteki insanları örgütleyen, emirler veren, grup çabasını aynı amaca yönelten, denetleyen kısaca yönetenler ve onların isteklerini gerçekleştirmeye çalışan insanlar (liderler) var olmuştur.

İnsan yaşantısının tüm dönemlerinde yönetim ve organizasyon ile iç içedir. Çünkü insanlar genellikle bir hastanede doğar, bir nüfus dairesine kayıt edilir, çeşitli okullarda eğitim görür, çeşitli örgütlerle değişik yönetimlerle ilişkilerde bulunur, çalışır, dinlenir, seyahat eder, eğlenir ve sonunda yine bir örgüt yönetiminin sunacağı hizmetle bu dünyadan ayrılır(1) .Böylece insanların doğal ya da doğal olmayan uğraşlarının tümünde bir organizasyon olayı sözkonusudur. Ancak bu organizasyonlarda önemli olan grubu belirli amaçlara ulaştırmaya götürecek etkinlikleri belirlemek ve bireyleri etkileyerek daha verimli çalışmalara yönlendirmek gerekir.

Bu amaçla insanların doğal ve gelişen gereksinimlerine cevap verebilen ve onların davranışlarını belirli bir amaca doğru yönelterek düzenleyen, aynı zamanda da kitleleri peşinden sürüklemeyi başaran fikirleriyle, davranışlarıyla günümüz dünyasını şekillendiren kişilere yani liderlere gerek duyulmuştur. Bu nedenle de her türlü organizasyon içinde yer alan birkaç kişilik gruptan milyonlarca kişiden oluşan bir topluluğa kadar her çeşit insan topluluğunda liderin varlığı ve yönlendiriciliği kendini göstermiştir. Çünkü lider grubun yönlendirilmesinde ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde etkili olan kişidir. Lider grup üyelerinin gereksinimlerinden ve davranışlarından etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne yönlenebilir.

Bu bağlamda belirli amaçları gerçekleştirmek için grubu oluşturan kişilerin tümünün kabulleneceği bir stratejiyi seçmek ve bu stratejiyi uygulama beceri ve yeteneğine sahip olma gibi özellikler liderin grup üzerinde ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır(2).

Sosyal bilimciler, davranış bilimciler ve spor bilimcileri yıllardır yaptıkları liderliğe ilişkin ayrıntılı çalışmalarda birçok farklı liderlik tanımı geliştirmelerine rağmen genel olarak kabul edilmiş bir liderlik tanımı hala bulunmamaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalarda başarılı ve başarısız liderleri birbirinden farklılaştıran ya da liderleri grup üyelerinden ayıran nedenler açıkça ortaya konulamamıştır(3).

Burn's "Leadership" isimli kitabında liderliği dünya üzerinde en az anlaşılabilmiş kavramlardan biri olarak ele alırken, Barrow liderliği, organize bir grubu belirli amaçlara yöneltmek ve amaçlara ulaşmaya götürecekt etkinliklere, etki etmek yolundaki davranış süreci olarak ele almaktadır(4). Moorhead ve Griffin ise, farklı bir tanımlamayla liderliği grup üyelerinin etkinliklerini amacı başarma doğrultusunda yöneltme ve koordine etmede etkinin zora dayanmayan şekilde kullanımı olarak belirtmişlerdir(5).

Başka bir tanımlamada ise lider, kişisel nitelikler, problem süreci için etkileşim, insanları belirli bir amaç peşinde birleştirebilme, grup etkinliklerini yönlendirme ve eşgüdümleme, insanları istenen şekilde hareket ettirebilme, otoritenin uygulanması ve karar verme, grubun ve ortamın özellik ve gereksinimlerini karşılama, grubun hedeflerini gerçekleştirebilme ya da değiştirme, grubun herhangi bir üyesi tarafından grupla ilgili konularda etki yapma davranışı olarak ele alınmıştır(6).

Ancak liderlik kavramı genellikle yukarıda ifade edilen tanımlardan çok daha karmaşıktır. Liderlik kavramını anlamak insanların birbirlerini nasıl etkilediğini araştırmakla beraber, insanların neden itaat ettiklerini araştırmayı da gerektirir(3).

Schein yapmış olduğu bir çalışmada, insanların içlerinde bulunan psikolojik bir kabullenme nedeniyle lidere itaat ettiklerini öne sürmektedir. Bu varsayım insanların pek çok şeyi yapmaları gerektiğine inandıkları için yaptıklarını ve karşılık olarak da ödül ve ayrıcalık beklediklerini ifade etmektedir. Bu da liderlerde bulunması gereken niteliklerin çok daha fazla düzeyde olmasını gerektirebilir. Çünkü liderin bireyleri amaçlara ulaştırabilmek

ve onları inandırabilmek için iyi bir yöneticiliğin yanında, güdüleme becerisine de sahip olması gerekir. Bu özelliğe göre liderin hem işlevsel hemde sosyal bir içerik de kazandığı gözden kaçmamalıdır(4). Lider aynı zamanda kendi grubunun izin verdiği ölçüde bir güce sahip olan ve bu gücün kullanımında yer, zaman ve gücü en uygun şekilde ayarlama becerisi gösteren kişidir(7).

Son elli yıl içerisinde liderlerin fiziksel, zihinsel ve kişilik niteliklerinin mesleki başarıları ile ilişkisini karşılaştıran birçok araştırma sonucunda değişik kişilikte, değişik çevrelerden ve eğitim düzeylerinden gelen çok çeşitli tipte kişilerin başarılı olabileceği görülmüştür. Ancak liderin örgüt ya da grup içindeki sosyal konumlarına bakıldığında aşağıda yer alan ortak özelliklere sahip olması gerekmektedir(8).

•Lider grup üyelerini izleyen kişidir. Bu izlemenin kaynağı otorite değil, üyelerin lideri kabullenmeleridir.

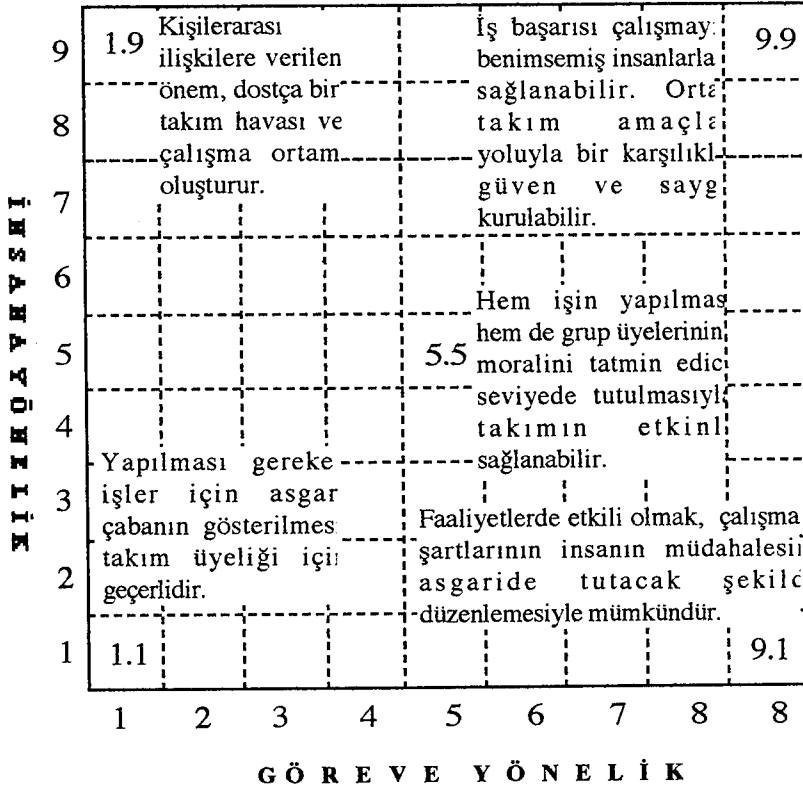
•Lider, grup üyelerinin duygusal açıdan da kabullendiği kişidir. Yönetici zekice davranan, problem çözen ve karar veren kişi durumunda iken, lider grup üyelerinin duygularını tatmin etme ve beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.

•Lider, üyesi olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön veren kişidir.

•Liderin temel ilgi alanı kendi grubunun gereksinimleridir. Lider öncelikle grup üyelerinin bireysel veya grup olarak duygusal, zaman zaman da örgütün amaçları dışında ya da bu amaçların karşısı gereksinimleri karşılamaya çalışır.

Yukarıda yapılan açıklamalar dikkatle incelendiğinde lideri grup üyelerinden ayırmanın iki yolu olduğu görülebilir. Birincisi, grup üyelerinden hangisinin hedeflere yöneltme konusunda etkili olduğunun bulunması; ikincisi ise, hangi üyenin diğer üyeler üzerinde etkili olduğunun belirlenmesidir. Bu iki ayrım bizi lidere götürecektir. Böylece liderliğin iki önemli noktasını daha vurgulanmış olacaktır. Bunlar her grup üyesinin belirli sınırlar içinde lider olma olanağına sahip olduğu, diğeri ise liderlik olgusunun kişilerarası etkileşim davranışına bağlı olduğudur.

liderlik tarzı ile liderin göreve eğilimi ve grup üyelerine gösterdiği eğilim ve bunların nasıl birleştiği açıklanmaktadır. Skala iki tarz arasındaki alternatif ilişkileri göstermekte ve lider davranışlarının etkilerini incelemektedir(27).



Şekil 3: Black-Mauton Liderlik Stili Skalası

Fiedler liderin gerektiğinde yukarıdaki şekildeki davranışları gösterebilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bir liderin bir grupta başarılı olup, başka bir grupta başarısız olması uygun şartlar ve ortamda bulunulmamasından kaynaklanabilmektedir. Böylece lider etkinliğinin, bulunulan ortamda istenilen liderlik davranışının gösterilmesine bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır(28).

Fiedler liderin davranışlarını etkileyen üç önemli durumsal değişken olduğunu belirtmiştir. Bunlar; **lider-üye ilişkisi**, **görev yapısı** ve **liderin pozisyon gücü**'dür(29).

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

izlemesi gerektiği incelenmektedir. Buna göre lider-üye ilişkileri ne kadar iyi, görev ne kadar planlanmış ve pozisyon gücü ne kadar kuvvetli ise liderin daha etkili olacağı ileri sürülmektedir(30).

Fiedler lider performansının koşullara ve liderin motive olmasına bağlı olduğunu belirtirken, incelenen üç durumsal değişken ile liderin performansı sekiz ayrı kombinasyon ile gösterilebilmektedir(27).

Tablo 2: Etkin Liderlik Yaklaşımında Kategoriler ve Sonuçları

Kategori	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider Üye İliş.	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görev Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Pozisyon Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

Tablo 2’de görülen 1,2,3,7 ve 8. kategori ile karşı karşıya olan liderlerin göreve yönelik liderlik tarzı gösterecekleri, 4,5 ve 6. kategorilerde ise grup üyelerine yönelik liderlik tarzının etkili olacağı yaklaşımda belirtilmiştir(27).

Durumsallık yaklaşımında liderlerin göreve veya ilişkiye güdülenmiş olmalarının derecelerini belirlemek için LPC (Least Preferred Coworker Scala) adı verilen bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek yardımı ile liderlerin göreve veya gruba yönelik olmalarının analizi yapılmıştır. Ölçek ile liderin tarzı ölçülmekte, cevap veren kişinin genel olarak liderlik eğilimi belirlenmektedir(3).

Fiedler ve arkadaşları LPC ölçek değeri yüksek olan liderlerin grup ilişkileri ile ilgilendiklerini, düşük olanların ise göreve yönelik olduklarını belirlemişlerdir. Ayrıca kendini grup üyelerine yakın hisseden ve grup sorunlarına olduğu kadar, kişisel sorunlara da duyarlı olan liderlerin gruplarındaki üyelerin tatmin düzeylerinin yüksek, huzursuzlukların az olacağı ileri sürülmüştür(31).

Yaklaşım liderliğin doğuştan olduğu ve sonradan kazanılamayacağı düşüncesini yıkmıştır(30). Bu nedenle Fiedler’in yaklaşımı üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi

liderin etkinliği üzerinde durmaktadır. İkincisi, hiçbir liderlik tarzının en iyi olmadığını göstermektedir. Üçüncüsü, yönetimi liderleri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirmektedir(24).

Yaklaşımın en çok eleştirilen yanı ise Fiedler'in sadece grup içi koşullardaki üç değişkenin grup başarısı için incelenmiş olmasıdır. Oysa liderler hem kendi grupları içinde hem de kendi amaç ve isteklerini gerçekleştirebilmek için çevreleri ile ilişkilere girerek belirli davranışlara yönelmektedirler. Özellikle çevresel koşullar grup üyeleri üzerinde belirli bir etki yaptığından, lider davranışını etkileyen önemli bir unsur olmaktadır(32). Ayrıca lider davranışı ile grup üyesinin performansı arasındaki ilişkinin durumsal değişkenler dışındaki başka etmenler tarafından etkilenmeyeceğinin düşünülmesi de bir başka eleştiri konusudur.

• Yol Amaç Yaklaşımı

Robert J. House ve arkadaşları yol-amaç yaklaşımını güdüleme konusunda Vroom'un önerdiği beklenti yaklaşımından yararlanarak geliştirmişlerdir. Ohio State çalışmalarındaki çelişkileri netleştirmek için yapılan bir çalışmadan ortaya çıkan bu yaklaşım da, çevresel faktörler olarak işin özelliklerinin yanında grup üyelerinin özellikleri de önemsenmektedir(12).

Bu yaklaşımda liderin işi;

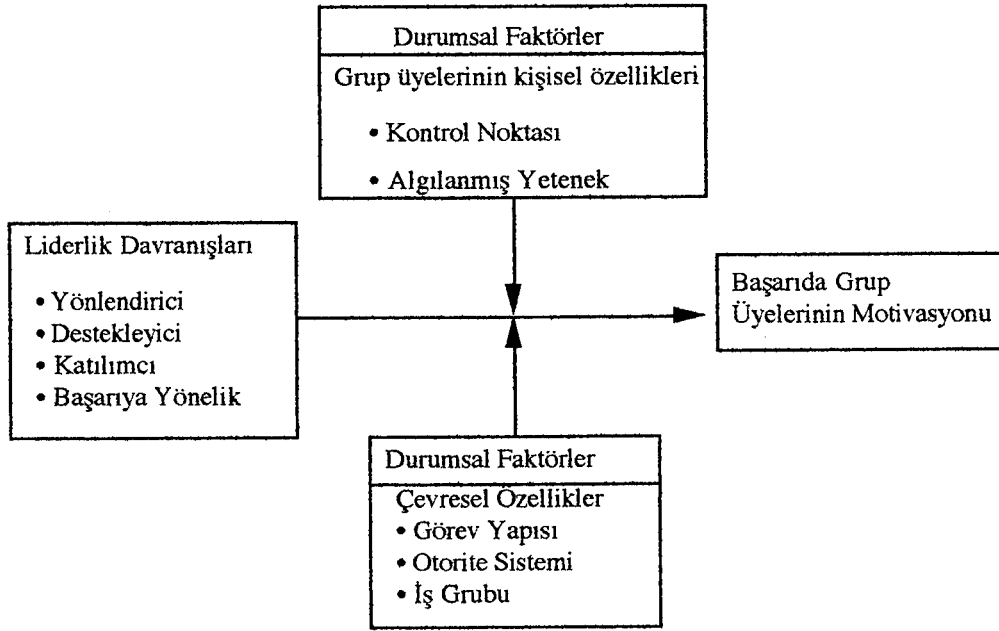
- Çalışma-amacına ulaşabilmede, grupların kişisel tatminlerini artırarak grubu elinde tutmak,
- Bu doyumlara daha kolay ulaşabilecek yolları belirlemektir (24).

Liderler, bunu görevin başarılı şekilde tamamlanmasında yol üstündeki engelleri kaldırarak, grup üyelerinin kişisel tatminlerini artırmaya yardımcı olarak ve işin doğasını daha açık hale getirerek başarırlar.

Grup üyelerinin performansı liderliğin etkinlik ölçüsü olarak kabul edildiğinde ve davranış kişilik ve çevrenin bir fonksiyonu olduğunda etkinlik için kuşkusuz grup üyelerinin özelliklerine de önem verilmesi gerekecektir. Liderlikte yol-amaç yaklaşımı, bu

bakımdan bir aşama kaydetmiştir. Yaklaşım ayrıca değişik koşullarda değişik liderlik stillerinin neden etkili olduğunu açıklaması bakımından önemlidir.

Bu yaklaşımda grup üyelerinin tatminlerini, lideri kabullenmelerini ve çabanın performansa, performansın da ödüle götürme ihtimali üzerine beklentilerini etkileyen dört liderlik stilinden söz edilmektedir. Bunlar; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik tarzlarıdır(15).



Şekil: 4: Yol-Amaç Yaklaşımı

Yönlendirici liderlik tarzı, grup üyelerine kendilerinden ne beklediğini bildiren, neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda rehberlik eden, belli performans standartları koyarak ,standart kurallara uyulmasını bekleyen liderin benimsediği tarzıdır. Destekleyici liderlik tarzı, arkadaşça bir yaklaşım güden, grup üyelerin gereksinimlerine önem veren liderin benimsediği tarzıdır. Katılımcı liderlik tarzı, liderin bir karar almadan önce grup üyelerin önerilerine başvurduğu ve bu önerileri ciddiyetle dikkate aldığı tarzıdır. Başarıya yönelik liderlik tarzında ise lider, performansta sürekli olarak mükemmeli arayan yüksek hedefler saptayan ve grup üyelerinin bu hedeflere ulaşmak için ellerinden gelen çabayı göstereceklerine inanan bir tutum içindedir. House ve Dessler özellikle yönlendirici ve destekleyici stiller üzerinde durmuş ve bu konuda hvarsayımlar geliştirmişlerdir(33).

Lider, davranışları görev performansına dayanarak belirli bir düzen içerisinde ödülleri oluşturarak motive etmektedir. Etkin liderlikte grup üyeleri tarafından organizasyon performansına dayanarak idrak edilen birleşik olaylarda yer almaktadır. Bunlar ödülün değeri ve onların risk faktörleri ya da olasılıklarının belirleyicileri karmaşık konular olmaktadır. Örneğin Schuler yalnızca görev iyi yapıldığında ve bireysellik içermediğinde ikinci kişiliklerin performans tatmin ilişkisi tarzını ılımlaştırdığını belirtmiştir. Bu ilişki hassas olarak yalnızca kişisel ve diğer grup üyeleri arasındaki bireysel farklılıkları değil, aynı zamanda yönetim içerisinde grup dinamiği ve organizasyonun yapısal özelliklerinin önemini de göstermektedir(34).

Birçok liderlik araştırmacıları için yol-amaç yaklaşımı büyük derecede önem teşkil etmektedir. Bunun nedeni ise, teorinin izlenecek “en iyi yolu” tam manasıyla önermemesidir. Fakat bunun yerine belirli yöneticilere, duruma en uygun liderlik stilini seçmelerini önerir. Gerçekte daha fazla araştırmaya girilmeden tam değeri bilinemeyecektir, fakat liderliğin etkinliğini açıklamak için umut vaat etmektedir ve çok verimli ve çok güç bir çalışmanın da ana konusudur(24).

2.2. Sporda Liderlik

Spor 20. yüzyıl insanının yaşamına derinlemesine girmiş toplumsal bir olgudur. Spor varlığını sadece yapanlara değil aynı zamanda onu örgütleyenlere, izleyenlere, hatta ona karşı olanlara da duyurur. Çağımızda gelişen teknolojiye paralel olarak iletişim araçlarının da etkisiyle spor gittikçe yaygınlaşmakta ve önemli bir uğraş ve ilgi alanı olmaktadır. Doğal olarak sporun profesyonelleşmesi ve meslek haline dönüşmesi sonucunda sporun niteliği de değişmeye başlamıştır. Bu değişim sporda yüksek performans kavramını ön plana çıkarmıştır. Özellikle sporda kazanma, verimli olma, mevcut performansı koruyabilme zorunluluğu spor yönetiminde lider kavramını ön plana çıkarmıştır. Bu amaçla da günümüzde toplumsal sistemin bir parçası haline gelen spor kulüplerimiz gerek mevcut bütçeleri gerekse kısıtlı kaynakların etkin kullanılması yönünde oluşturdukları ekonomik yapılar ile etkin bir lidere her zaman gereksinim duymuşlardır. Ayrıca buldukları yörelerde veya tüm ülke düzeyinde binlerce taraftar karşısında ayrı bir sorumluluk taşımaları

ve yapılan müsabakalar ile her hafta bir verimlilik sınavı verme gayreti spor kulüplerindeki etkin liderin önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır..

Karmaşık bir yönetim yapılanmasında verimliliğin ölçülmesi oldukça güçtür. Bu amaçla karşılaşılan sorunlar takım içi organizasyon açısından belirlenerek, kulüp yönetimi ile sporcuların belirlenen takım amaçları ve hedefleri doğrultusunda güdülenmelerinin sağlanması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sporcularda verimliliğin sağlanabilmesi ve iyi bir performans gösterebilmeleri açısından ortaya çıkan teknik zorluklar genellikle kolay çözülebilen problemlerdir. Bütün problemlerin ortaya çıkmasına yol açan ama yine de bu problemlerin doğrudan doğruya çözümlenmesini sağlayan, sporcuların tatmin, teşvik ve tahrik edilmesi gibi özelliklerin belirlenmesi ve bu özelliklerde rol oynayan lider artık spor bilim dünyasının ilgilendiği en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Çünkü sporcularda istenilen verimin elde edilebilmesinde maddi ve moral gereksinimlerinin tatmini daha iyi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçla da her grup içerisinde onları hedefe götürececek, tatmin ve teşvik edecek bir lidere gereksinim duyuluyorsa, sporda da aynı amaç ve hedeflere grubu taşıyabilecek etkin bir lidere gereksinim duyulmaktadır.

Sporda lider, özellikle başarının sağlanmasında gerekli olan stratejilerin yaratılması ve oluşturulmasında olduğu kadar, uygulanmasında da yaşamsal bir öneme sahiptir. Günümüzde rekabetçi ve dinamik bir yapıya kavuşmuş olan spor dünyasında değişimi gerçekleştirmek zorunda olan liderlerin önemi bu nedenle daha da artmaktadır. Ancak ülkemizde spor yöneticiliği henüz bir meslek haline gelmediği için, bu büyük organizasyonlar ve hiyerarşik düzen içinde toplumsal, bireysel ve ekonomik nedenlerle yetki ve sorumluluklar birbirine karışmakta ve bu olay grup süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Öyleki bazen takım kaptanının seçimi bile bir sorun olmaktadır.

Genelde spor kulüplerinde liderlik çok karmaşık bir yapıya sahiptir ve bu yapı sürekli olarak dış etkenlerin etkisi altındadır. Kulüplerde bir başkan ve yönetim kurulu bulunurken, kulüp içinde resmi grup lideri olarak başkan ön plana çıkmaktadır. Takımın başarılı olduğu dönemlerde yöneticiler yeniden seçilme olanağı bulurken, başarısız dönemlerde yönetimden ayrılmak zorunda kalmaktadırlar. Kulüp yöneticileri genellikle işadamları ve bürokratlardan

oluştugu için resmi yöneticiler dışında grup süreçlerini olumlu yönde etkileyecek bir lidere gerek duyulur. Ancak ülkemizdeki spor kulüplerinde resmi lider olarak açıklanan kulüp başkanları kişilik özellikleri, maddi olanakları ve ilişkileri nedeniyle grup sürecinde etkili olabilecek liderin oluşumunu engellemekte ve tek adam konumunu tercih etmektedirler.

Bu amaçla sporda yönetici ile liderin rol ve statülerinin belirlenmesi ve her iki kavram arasındaki farkların ortaya koyulması sporda lider kavramına daha çok açıklık kazandıracaktır(22).

- Yönetici yönetir, lider yenilik yapar.
- Yönetici bir kopyadır, lider ise orjinaldir.
- Yönetici koruyucudur, lider ise geliştirir.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerine odaklaşır, lider ise insanlar üzerine odaklaşır.
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven ilham eder.
- Yönetici kısa görüşlüdür, liderin ise uzun bir perspektifi vardır.
- Yönetici nasıl ve ne zaman sorularını sorar, lider ise ne ve niçin sorularını sorar.
- Yönetici taklit eder, lider yenilikçidir.
- Yönetici statükoyu savunur, lider statükoya meydan okur.
- Yönetici klasik iyi bir askerdir, lider ise başına buyruk kişidir.
- Yönetici işleri doğru yapmaya çalışır, lider ise doğru işleri yapar.

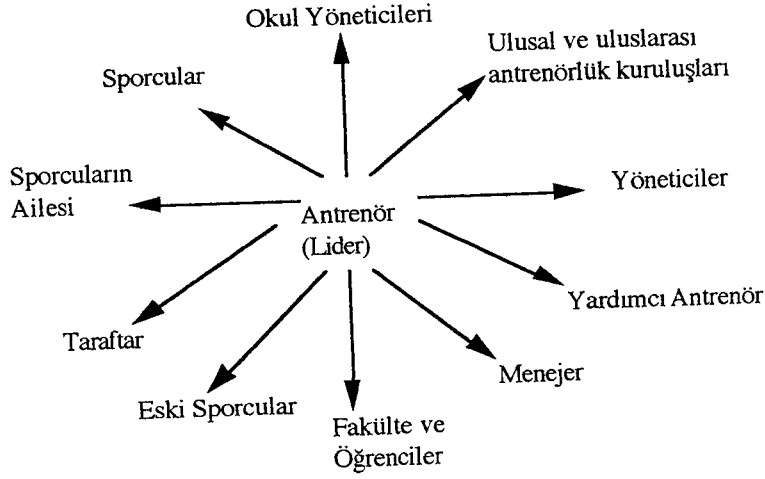
Yukarıda belirtilen yönetici ile lider arasındaki çarpıcı farklılıklar dikkatle incelendiğinde spor takımlarında grup süreçlerinin olumlu yönde etkilenmesi ve takım bağlılığının oluşturulabilmesi için liderin yöneticilerden çok daha fazla görevler üstlendiği ve üstlenmesi gerekliliği açıkça görülebilir. Ancak burada liderin kim olacağı ya da olması gerektiği konusu açıklığa kavuşturulmalıdır. Spor kulüplerinde devamlılığın üstün performans ve başarıya bağlı olduğunu belirtmiştik. Performans ve başarının mimarı ise takımda ileriye dönük stratejileri planlayan ve bu hedeflere ulaşabilmek için kendisine özgü yöntemler kullanan ve sporcularla sürekli beraber olup, onları tanıyan ve gereksinimlerini karşılayan antrenörden başkası değildir. Böylelikle antrenör grup süreçlerini etkileyen bir lider olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel olarak antrenör, doğuştan liderlik ve karizma yeteneklerine sahip birey olarak kabul edilmektedir(35).

Antrenörlerin etkililiği liderlik kavramının anlaşılması yoluyla en üst seviyeye çıkarılabilir. Antrenörlerin liderlik vasıflarını liderliğin temel ilkeleri doğrultusunda kullanmaları sonucu, sporcularla daha etkili şekilde iletişim kurmak (antrenör-sporcu ilişkisinin anlaşılması) kolaylaşacak ve antrenörlerin etkililiği daha da artacaktır.

Sporda liderlik diğer yönetim alanlarına göre daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü spor kulüplerinin yapısı diğer organizasyonlara benzememektedir. Spor olaylarında lider, belirlenmiş amaçlara doğru grubu etkilemek için etkin olarak yer alır. Bu nedenle lider ile sporcular uzun süreli ilişkiler içine girmektedirler. Bu süreç içinde lider çeşitli başarı duygusunu, ihtişamı, hüznü, hayal kırıklığını, acıyı, sevinci sporcularıyla paylaşırlar. Bu durum takım içinde çok özel bir hava yaratır(36).

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

Şekil 5'de görüldüğü gibi lider antrenör her bir bölümle işbirliği yapmak, bunların sonuçlarını değerlendirmek ve takımın başarısı için bir sonuca varmak zorundadır(37). Bu amaçla da sporda lider farklı gruplarla işbirliğini sağlayabilmek için farklı rolleri benimsemeli ve korumalıdır(3). Ancak farklı gruplarla olumlu ilişkiler kurmak ve devam ettirebilmek için antrenörün bazı özellikleri taşıması gereklidir.



Şekil 5: Antrenör (Lider) ve Çevresi

Tutko yapmış olduğu çalışmalarda sporda başarılı liderlerin kişilik özellikleriyle, seçkin ve başarılı sporcuların kişilik özelliklerinin benzerlikler gösterdiğini ortaya koymuştur. Buna göre;(37)

- Seçkin antrenör zirvede olmayı amaç edinir ve bunun için güdülenir, yani başarı motivasyonuna sahiptir.
- Geleceğe yönelik stratejik plan yapmayı ister.
- Dışa dönük. cana yakın diğer insanlarla birarada olmaktan hoşlanır.
- Stres altında heyecanlarını bastırmakta alışılmadık düzeyde başarılıdırlar.
- Seçilmiş ya da atanmış liderlerle ilgili nitelikler karşılaştırıldığında onlardan daha yüksek liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir.
- Lider olmayı isteyen ve bunun için çaba harcayan insanlardır. İşlerin kötüye gitmesi durumunda suçlanmayı kabul ederek sorumluluğu üstlenen bir kişilikleri vardır.
- Bu liderlerin tuttuğunu koparan özellikte, psikolojik dayanıklılık açısından değerlendirme ölçeğine göre çok yüksek puan aldıkları görülmüştür.
- Heyecanlanmaları açısından olağanüstü olgundurlar. Gerçekle yüzyüze gelmekten korkmayan, onlarla birlikte yaşayan insanlardır.

Yukarıda verilen bu özellikler dikkatle incelendiğinde sporda liderin çok farklı niteliklere sahip olduğu görülebilir. Lider bu özellikleriyle takımı antrenman, müsabaka boyunca ve müsabaka sonrası verecekleri direktiflerle desteklemeli, stratejileri planlamalı ve sporcuları ile kurduğu iletişim sonucu onların beklentilerini rahatça açıklayabilecekleri ortamı yaratabilmelidir(38).

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

Kendilerini sporculardan ayıran antrenörler liderlikte **güç** sistemine inanırlar. Bu sistem antrenörden sporculara doğru bir yöneltme (emir) içerdiği için etki sisteminden farklıdır. Sporcular bu sistemde duygularını ve fikirlerini lidere açıklamaya teşvik edilmezler. Bu liderlik yaklaşımı çok eski olmakla birlikte, bazı çevrelerde hala gözlemlenmektedir. Sistemde güç kaynağı olarak şiddet, baskı, ödül, otorite, uzmanlık ve etkileme olarak karşımıza çıkar(39).

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi lider aynı zamanda karar alma ve yönetim objektifleri gibi yönetici performansının bütün fonksiyonları ile ayrılmaz bir bütündür. Takım performansını etkin olarak basamaklamak için, sporculara liderlik edilmelidir. Önceden kurulu takımların etkin olarak organize edilmesi veya etkin çalışması liderlik yetenekleriyle sağlanır. Bu amaçla grup üyelerini sürekli olarak güdülemek için ortama uyabilen etkili bir lider tarzının benimsenmesi zorunludur(23).

2.2.1. Sporda Liderlik Fonksiyonları

Bir yöneticinin planlama, organize etme, yürütme, koordine etme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmesine karşılık, bir liderin hangi fonksiyonları yerine getirdiği konusu kesin bir açıklığa kavuşmamıştır(10). Yapılan bilimsel çalışmalarda liderlik fonksiyonları uzlaştırma, öneride bulunma, amaç saptama, güven sağlama, güdüleme ve övgüde bulunma biçiminde sınıflandırılırken; başka bir araştırmada ise liderlik fonksiyonları psikolojik ve sosyolojik olmak üzere iki temel boyutta ele alınmıştır. Ancak temelde birbirine yakın konuları dikkate alan bu yaklaşıma göre liderlerin fonksiyonların aşağıdaki başlıklar halinde incelemek mümkündür.

2.2.2. Sporda Liderlik Tipleri

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

Counsinman yapmış olduğu araştırmalarda sporda her antrenörün kendi kişiliğine uygun bir tarzı bulunduğunu, öncelikle sporcuların sevgi ve saygısını kazanması gerektiğini belirtmektedir(37). Sporda lider oyuncular tarafından sevilen, sayılan bir kişi olmak ister. Söz konusu sevgi-saygı salt karşılıklı konuşmalarla değil, sporcuların görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeleriyle olur. Ancak sporcunun ya da takımın başarılı olması yanında liderin kişiliği ve spor bilgisi büyük önem taşır. Çünkü liderin bir öğretici, eğitici, yol gösterici olarak bazı özelliklere sahip olması gerekir. Burada ulusların farklı gelenek göreneklere, dinsel ve toplumsal özelliklere sahip olduğu unutulmamalıdır. Bu farklılıklarla ilgili olarak Svosavaboda Çekoslovakya'daki lider antrenörler ile sporcular arasındaki ilişkinin, antrenörlerin otoriter ve saldırgan, bilimsel temele dayalı olarak rakibi, müsabaka yerini ve zamanını inceleyen ve taktiğe önem veren bir yapıda olduğunu belirlemiştir.

Ogilvie ve Tutko 43 atletizm antrenörü, Handry 59 yüzme antrenörünün kişilik yapısını incelediklerinde şu bulgularla karşılaşmışlardır(42).

- Başarılı antrenörler genellikle dengeli, kendine hakim sosyal bir kişiliğe sahiptirler ve dünya görüşleri performans üzerine kuruludur.

- Antrenörler için sert ve eleştirici olmak ile başkaları tarafından kabul edilmek bir ruhsal gereksinimdir.

- 40 yaşından genç antrenörler kendilerine güven, bağımsızlık hissi ve sertlikleriyle göze çarpılmaktadırlar.

- Daha başarılı antrenörlerde görev hissi, özeleştirici ve dengeli olma ön planda gelmektedir.

Yapılan her iki araştırma dikkatle incelendiğinde toplumların yapısına göre liderlik tiplerinin değişebileceği ancak yine de hangi toplumda olursa olsun sporda liderliğin dayandığı belirli esasların olduğu görülecektir. Bu esasların temelini değişen koşulları zamanında ve doğru algılayan, kendisini yenileyen antrenörlerin daha çok sevileceği ve başarılı olacağı olacaktır.

Sporda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda antrenörlerin davranışsal yapılarına göre **otokratik, demokratik, katılımcı ve serbesiyetçi** olarak gruplandırıldığı görölmektedir(43)(44).

2.2.2.1. Sporda Otokratik Lider Tipi

Otokratik lider genellikle emir verir ve verilen emirlerin sporcular tarafından yerine getirilmesini ister. Otoritesi kendi güç ve kuvvetine bağlıdır. Söylediklerini yerine getiren sporcularını ödüllendirir, belirlemiş olduğu kurallara uymayan sporculara ise ceza verir. Liderin en ayırt edici özelliği ise sporcuların görevlerini, niteliklerini ortaya koymak ve amaçlara ulaşmada onlara rehberlik etmektir. Yani görev merkezli ve beceri gelişimiyle yakından ilgilenmektedir(43).

Sporcuların fikirlerine ve hislerine önem veren otokratik lider başarı odaklı ve eleştiriye kapalıdır. Aynı zamanda da başladıkları ve başarıyla devam ettirdikleri işleri bitirmek için kendilerine büyük güven duyarlar. Otokratik lider için iyi olan sporcular içinde iyidir. Tutko ve Ogilvie araştırmalarında otokratik antrenörlerin sporcularını kontrol etme gereksinimi duyduklarını, antrenmanlarda ve müsabakalarda bu gereksinimlerine paralel hareket tarzı belirlediklerini ortaya koymuşlardır. Otokratik yaklaşımcılar sporcuların gerçekte antrenörden üstün olmaya çabaladığına inanmaktadır(45).

Etkili olarak kullanıldığında güç yöneltmeyi gerektirir. Yöneltme özellikle genç sporcular ile düşük beceri grubundaki sporcular için bir eylem olanağıdır. Yönetim literatüründe Hersey ve Blanchard sporcuların tecrübe düzeylerinin düşük olduğu durumlarda yüksek oranda görev odaklı liderlik stiline en etkin bir yöntem olduğunu belirlemişlerdir. Böyle bir durumda sporculara yol göstermede güç men edici olmaktan çok, aktiviteleri gerçeleştirmede uzun süreli yararlar sağlamaktadır(45).

Sporda güç antrenörler tarafından amaçlara ulaşmak için kullanılan bir araçtır. Çünkü otokratik yaklaşıma antrenör gereksinimlerini daima bastırıcı bir formla ele almaz. Stock'un söylediği gibi **yardımsaver bir diktatör**'de olabilir(44). Yani bu tip bir antrenör

sporcuların en ilgi duydukları konuları temel olarak ele almakta ve bazı şeyler talep etmektedir. Etkin ve sürekli programlar uygulamak ve müsabaka sırasında sürekli bağırarak oyuncuların dikkatlerini sürekli olarak belirli bir noktaya çekmek ve onları canlandırmak için ani hareketler yapmak ve önemli kararlar almak bu tip antrenör davranışına örnek olarak verilebilir.

Sage çalışmalarında sporda antrenörlerin genellikle otoriter, kurallara bağlı ve işlerini kolaylıkla yapan kişiler olarak göstermiştir. Bu tespitler yanlış bile olsa özellikle stresli bir maç gibi pekçok durumda başarılı liderlik için gerekli olabilir. Örneğin bir antrenör oyuncularına oyun yeniden başladığında kullanacakları stratejileri 30 sn'lik bir molada açıklayabilmelidir. Bu süre katılımcı ya da demokratik bir lider için kesinlikle yeterli değildir (9). Bu amaçla otokratik antrenör tek merkezden yönetim tarzını belirlese de özellikle müsabaka ortamında bazı faydaların sağlanabileceği söylenebilir.

Tutko ve Ogilvie otokratik liderliğin yararlarını aşağıdaki dört başlıkta toplamışlardır(45).

- Sporcular kendilerini güvende hissederler.
- Sporcularda görülen saldırganlık davranışları düzeltilebilir.
- Hiçbir şey bir kişinin karar almasından daha süratli olamaz.
- Antrenörün gereksinimleri görülebilir. Yani liderin gereksinimleri karşılandığında

lider çok daha etkili olacaktır.

Yukarıda belirtilen otokratik liderliğin yararlarının yanında bu tip liderlerde görülen en büyük zaafın başında kendilerine bir tehdit olarak gördükleri planlanmamış durumlardan genellikle kaçınmalarıdır. Belirsiz ya da planlanmamış durumlarla başa çıkmadaki yetersizlik otoriter kişilerin eski klasik tiplerini göstermelerine yol açabilir. Bu yetersizlik antrenörlerde sıkça görülen “bu benim antrenörlük tarzım, benim için yeterince iyi ve onlar için de yeterince iyi” sendromunun açıklanmasına yardımcı olabilir.

Otokratik liderler sürekli toplum tarafından onaylanma isteğini düşünmeden karar veren ve sürekli tekrarlanan hatalar yapan kişiler olarak görülürken; hatalar otoriter mizaçlı antrenörlerin kişilik sorunlarına dayandırılmaktadır. Bazı otokratik antrenörlerin hakemleri oyunda rahatsız eden, oyunculara hakaret eden ve oyun sırasında dosya veya sandalyeleri

sahaya fırlatan kişiler olarak görülmesi bu duruma en güzel bir örnektir.

Triandis'in otokratik antrenörler genellikle kendi kuramlarını yargılamaya açmazlar, şiddetli cezaları onaylarlar ve çok fazla önyargılıdırlar şeklindeki açıklamaları sporda otokratik liderliğin performansı kısıtlayan önemli bir etken olduğu sonucunu ortaya koymaktadır(9).

2.2.2.2. Sporda Demokratik Lider Tipi

Demokratik-katılımcı tarzındaki liderler otokratik liderlerin aksine yetkisini sporcularıyla paylaşma eğilimi içindedirler. Bu nedenle de amaçları performansın artırılmasında gerekli olan özelliklerin ve müsabaka- antrenman stratejilerinin belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin yerine getirilmesinde demokratik liderler daima sporcuların fikir ve düşünceleri doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem verirler

Ancak otokratik liderin etkin ve kesin olmasının yanında demokratik lider bazı zamanlarda etkisiz, yavaş ve yanıltıcı olabilir. Özellikle müsabaka ortamında ani olarak alınacak kararların, yapılacak oyun taktik değişikliklerinin ve oyuncuların tekrar oyuna sokulmasında bazı sakıncalar görülebilir. Demokratik lider yavaştır, çünkü grup üyelerinin kararlarında ve belirlediği politikalarda yer almasını istemek zaman alacaktır. Demokratik lider etkisizdir, çünkü grup amacına zararı dokunan ve uzun süre içinde yararı görülemeyecek kararlar alabilir. Demokratik lider yanıltıcıdır, çünkü antrenör kararında kesin olmadığı için sporcuları endişeye sevk edebilecek kontrol ve bilgi eksikliği içinde bulunabilir. Böyle bir ortamda sporcular performanslarını ortaya koymada gerekli olan çabayı göstermezler(44).

Sporcuların antrenörlerinden beklediği davranışlar gözönüne alındığında (eğitmek, desteklemek, ödüllendirmek) amatör sporcuların demokratik antrenörleri tercih ettikleri Neil ve Körvil tarafından belirlenmiştir. Weiss ve Ffrederick ise yaptıkları araştırmalarda sürekli kaybeden basketbol takımlarının antrenörlerinin sporcularını sosyal açıdan desteklediklerini bulmuşlardır. Massimo birçok sporcuya bir liderden ne tür davranışlar görmek istediklerini

sormuş ve önem sırasına göre bunları listelemiştir. Bu listelemede; en az seviyede laf kalabalığı yapma, espri anlayışına sahip olma, bireysel psikolojiden faydalanma ve takımın sosyolojisini anlamaya yetecek teknik kapasiteye sahip olma gibi faktörler yer almıştır(9).

Herşeye rağmen demokratik antrenör tipinde belirli bir etkiden de söz edilebilir. Çünkü demokratik lider takımla ilgili alacağı bütün kararları takımla birlikte almayabilir. Kararlar çabuk olarak sporcuların ve yardımcı antrenörlerin bilgisi olmadan da alınabilir. Challedurai ve Hagerti sporda çözülebilecek karmaşık problemlerde antrenörün grup için en yararlı olabilecek en iyi kararları almalarının muhtemel olduğunu tartışmaya açmışlardır(45).

Gerçekten de sporda belirli şartlar altında sporcular antrenörlerinin geçmişteki deneyimlerine ve bilgilerine göre karar almalarını tercih ederler. Demokratik liderliğin kullanılmasının birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır(45).

- **Sporcular korkutulmaz;** demokratik stili kullanan bir antrenör tipik olarak sporcularına daha iyi yaklaşabilen ve daha iyi iletişim kurabilen kişilerdir. Bu sonuç demokratik antrenörün iyi bir dinleyici, sporcuların fikirlerine saygı gösteren ve onları teşvik eden bir nitelik taşıdığına göstergesidir. Bu tip antrenör korkutulmak istemeyen sporcular tarafından tercih edilir.

- **Bireysel teşvik;** sporcular kendilerini sürekli olarak direkt veya indirekt kontrol ortamında hissederler. Sporcular bağımsızlıklarını gösterebilmek için sürekli olarak gönüllülük eğilimindedirler. Böylece de kendilerini kontrol durumunda hissettiklerinde stres ile başa çıkabilmenin çaresini bulabilirler.

- **Olgun davranış gösterebilme;** bütün antrenörler sporcularının tecrübeli, olgun ve kişisel bir gelişim içerisinde olmasını isterler. Böylece sporculara kararlarda bir rol vermekle onların performans verimliliğinin sorumluluğunu da almalarını sağlarlar.

- **Daha çok esneklik ve risk alma;** sporcular oyun sırasında çok farklı bazı şeyleri yapabilmek için antrenörlerinden izin alma şanslarının olduğunu bilmek isterler. Sporcu antrenörünün bir sözüyle riske girerek oyunun seyrini bir anda değiştirebilir.

2.2.2.3. Sporda Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tipi

Bu tip liderler kendi yetkilerini en az kullanan kişilerdir. Yani bireyleri kendi haline bırakan ve izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan davranış gösterirler(46). Diğer bir deyimle tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamiyle sporculara bırakmaktadır.

Sporcuların bu tip antrenörlere bağımlılığı az fakat sporcular arasındaki saldırganlık ve anlaşmazlık yüksek seviyede kalmıştır; grup etkinlikleri ve grup politikası ile ilgili sporcu tekliflerin çokluğu dikkati çekmiş fakat başarı konusundaki tatminin düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca grup etkinliklerine tatminsizliğin fazla ve verimliliğin vasat seviyede olduğu görülmüştür(20). Böyle bir liderlik modelinin sporda kabul görmesi olanaksızdır. Çünkü bu tip liderlik modeli gösteren antrenörler başarısız kişilerdir. Her türlü baskı ve gerginlikten uzak gibi görünürler. Bu tip antrenöre göre en önemli müsabaka bile sadece bir kazanma ya da kaybetme oyunudur. Oyunu fazlaca önemsemezler ancak sportif performansın üst seviyede tutulması ve takım içersinde takım bağlılığının kurulabilmesi ile takımların her hafta bir verimlilik sınavından geçmeleri düşünüldüğünde böyle bir liderliğin hangi spor branşında olursa olsun verimliliğinden söz edilemez.

Sporda etkili liderliğin özellikleri düşünüldüğünde tam serbesti tanıyan liderin programsızlığı, takım içersindeki gürültüye ve her türlü disiplinsizliğe göz yumması, ancak kendisinin herşeyi kontrol ettiğini ileri sürmesi bu tip bir antrenörün özellikleri olarak sayılabilir.

Ancak aşağıda belirtildiği gibi tam serbesti tanıyan lider antrenörün özellikleri göz önüne alındığında özellikle takım sporlarında başarının devamlılığının sağlanmasının söz konusu olmadığı daha net olarak görülebilir(36).

YARARLARI

- Sporcu üzerindeki baskısı azdır.
- Takım ile ilgili sorunları çok kolay ele alır
- Sporcuları çok özgürdür.

ZARARLARI

- Antrenör olarak yetersiz görünür
- Takımda kondisyon yükselmez ve panik yaşanır.
- Antrenör olarak sporla ilişkisi yokmuş gibi görünür.

Bu liderlik tipiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda tam serbesti tanıyan liderin belirli bir nüfuz kullanmadığı görülmüştür. Sporcular; kendisini sadece lider pozisyonunda görmektedirler. Antrenör grup etkinliklerinin başlamasında ve düzenlenmesinde çok rol almakta veya hiç katılmamaktadır(47).

Takım içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta araçlara doğru yönelmesine yol açabilmesi bu stilin önemli bir sakıncasıdır. Bireysel başarının dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalması da bir sakınca olarak görülür. Yine iş ve iş görmekten kaçan, takım kaynaklarını kendi çıkarları için kullanan sporcular oluşturabilmesi ve hatta takımı bölme ve parçalama çabalarının yoğunlaşmasına yol açabilmesi, tam serbesti tanıyan liderin önemli sakıncalarını oluşturmaktadır(8).

Görüldüğü gibi sporda liderlik tipi hangi açıdan sınıflamaya tabi tutularsa tutulsun, sonuçta, antrenör ve sporcular arasındaki ilişkiyi esas alan görüş ağırlık taşımaktadır. Kimi liderin kişisel çekicilikleri vardır. Bunlara karizmatik lider denir. Ancak lider antrenörün karizması olsun ya da olmasın durum uygunsa karar verme sürecini sporcularıyla paylaşmalıdır. Sporda usta bir antrenör demokratik tarzı benimser, onun otoritesi antrenörlük bilgisiyle birleşmeli ve sporcularının kişilik özelliklerini göz önüne alarak onlarla galibiyeti veya mağlubiyeti paylaşabilmelidir. Aynı zamanda olduğundan veya verebileceğinden daha fazlasını oyunculardan istememelidir. Sporcular liderlerinin davranışlarını taklit ederler. Bu antrenör veya liderlerin kuralları öğretmek kadar uygulamada da görevli olduklarını anlatmaktadır. Örneğin zamanlama ile ilgili bir kural konduysa antrenör hangi tip liderlik modelini gösterirse göstereceği kendisi de bu kurala mutlaka uymalıdır. Karar verme, bilgiyi değerlendirme, hız, koordinasyon, duygusal kontrolün sağlanması sporda lider için önemli faktörlerden sadece bir kaçıdır.

2.2.3. Sporda Grupsal Davranışın Geliştirilmesinde Liderin Rolü

2.2.3.1. Grup Kavramı

Toplum yaşamında insanlar pek çok grubun üyesidirler. Bu gruplar bir aile, bir okul, arkadaş grubu ya da gönüllü bir spor kulübü olabilir. Çağdaş toplumların en belirgin

özelliği pek çok grubu bünyesinde barındırması ve bu çağdaşlık sonucu grup üyeliğinin gerekli olabilmesidir. Çünkü insanın kişiliğinin oluştuğu yerler, onun kültürel, eğitsel ve duygusal yaşamı üzerinde büyük etkiler yapan gereksinim ve tutumlarını şekillendiren de üyesi bulunduğu gruplar olmaktadır.

Geniş anlamıyla grup, “bir durum çıkarlar ya da duygular yoluyla birbirine bağlanmış bireylerden oluşan topluluktur”(48). Farklı bir tanımlamada ise grup, belirli bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelmiş, birbirleriyle ilişkide bulunan iki veya daha çok bireyden oluşan topluluk olarak ele alınmaktadır(32).

Literatürde grup kavramının tanımı değişik yazarlarca değişik biçimlerde ele alınmasının yanında, ustaca düzenlenmiş bir tanım cümlesi yerine, tanımı oluşturacak öğelerin yerli yerinde sıralanmasının gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu durumda bir gruptan sözedebilmek için aşağıdaki kriterlerin oluşmuş bulunması gerekmektedir(49).

- a) Ortak amaç, değer ve normlarının bulunması,
- b) Üyeler arasında doğrudan bir ilişki ve hareketliliğin bulunması,
- c) Üyelerin kendilerini bir grup olarak algılaması (biz duygusunun varlığının gelişmesi),
- d) Fiziksel yakınlığın bulunması,
- e) Rol ve pozisyon dağılımının olması,
- f) Bireysel tutum ve davranışların başkaları tarafından etkilenmiş olması,
- g) Birlikteliğin uzunca bir döneme sarkmış olması.

Ancak yukarıdaki verilerin var olması durumunda bile bir grup varlığından sözedebilmek için, grupların üyelerinin olması ve bunların belirli sayılarda olması gerekir. Böylelikle gruplar büyük-küçük olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca gruplar birincil ve ikincil olarak sınıflandırılabilir(49).

Birincil gruplar daha çok doğal bir organik yapılanma gösteren, duygusal özellikleri ağır basan birlikte oluşlardır (aile gibi). İkincil grupların ise daha çok bilinçli düzenlenmiş, rasyonel organize edilmiş ve görev oryantasyonu bulunan birliktelikler olduğu kabul edilmektedir. Örneğin bir spor takımı kendi formal yapısı, düzenleyici ve bağlayıcı kurallarıyla ikincil gruplar için tipik bir örnek oluşturabilir. Çünkü bir spor kulübünde takım

olma özelliğini sağlayan aşağıdaki özellikler bulunmaktadır / bulunmalıdır.

- Birlikte belirlenmiş amaçlar,
- Yoğun ve çok yönlü ilişkiler,
- Yoğun takım çalışması,
- Güçlü takım ruhu.

Elde edilen bu veriler liderin grup içinde ne kadar önemli olduğunun güzel bir göstergesidir.

Schacha yapmış olduğu araştırmalarda yüksek dayanışma gösteren ve etkili bir lidere sahip olan bir grubun yüksek verimlilik gösterdiğini; yüksek dayanışma gösteren ancak kötü yönetilen bir grubun ise düşük verimlilik gösterdiğini ileri sürmüştür(49).

Bir takımın performansının niteliği, takım liderinin niteliğiyle yakından ilgilidir. Bir gruba takım şekli verilebilir, ancak en üst düzeyde başarıya ulaşabilmek için belirli koşulların oluşturulması gerekir. Yüksek performans gösteren takımlar sporcuların birbirleriyle ve takımın bütünüyle özdeşleştiği bir saygı havası içinde çalışırlar. Bu durumdaki takımlar sadece amaca ulaşmada değil, aynı zamanda sporcuların gereksinim ve çıkarlarının karşılanmasında da etkilidirler.

Lee, Buchhoh ve Roth'a göre etkili takımları tanımlayabilen en az beş öncelik bulunmaktadır(50).

- Kendi kendine oluşan bağlılık
- Duyarlı anlaşma
- Sağlıklı bir çatışma derecesi ve yaratıcılık
- İletişim
- Yetki verme

Yukarıda sıralanan bu özellikler her bir takım içerisinde kendiliğinden oluşan özellikler değildir. Bunların geliştirilmesi ve takım havasının kazanılması ancak etkili bir liderin takım üzerinde izleyeceği bir strateji ile sağlanabilir. Çünkü lider takım amaçlarını belirleyen, gelişim taktiklerini hazırlayan ve taktiklerin uygulanmasında takımı teşvik eden en önemli kişidir. Etkili antrenör genellikle vizyon yaratır, sonrada takımın vizyonunu ayrıntılı olarak işlemesine ve taktiklerin belirlenmesine izin verir. Lider tarafından takım

hakkındaki düşünceler iyi yönlendirildiğinde takım misyonu ve istenen sonuçların yaratılması üzerine yoğunlaşılabilir.

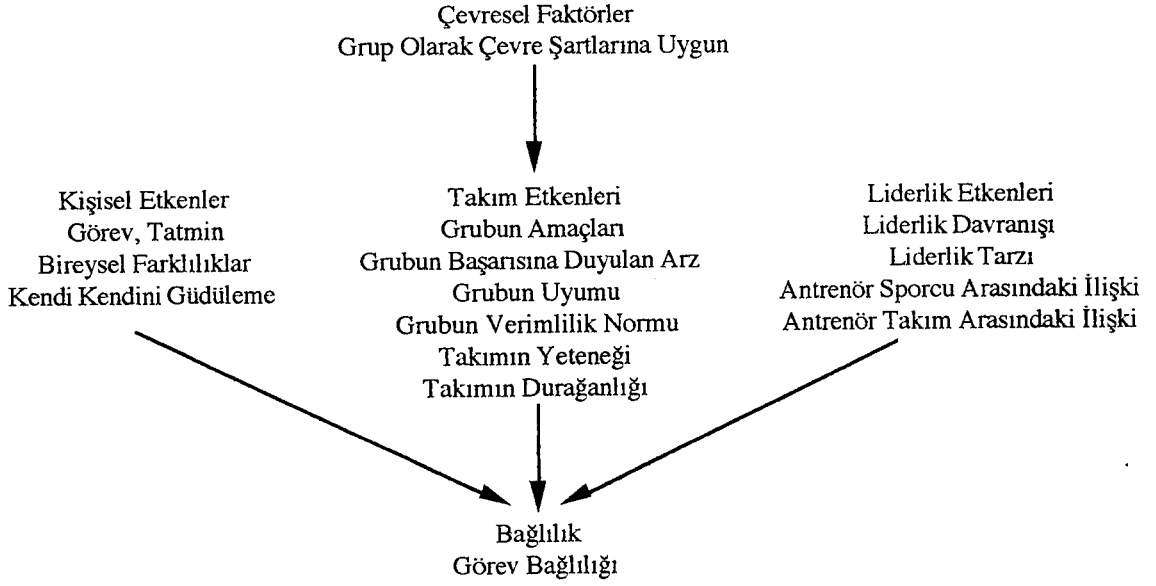
Böylece sporcuların becerileriyle ortaya çıkan görev davranışları teşvik edilir. Örneğin bazı sporcular yaratıcı, oyun kurucu olabilir ve bundan hoşlanır. Bazıları ise verilen taktikleri yerine getirmeyi ve fiziksel güç ile ilgili görevleri yapmayı tercih ederler.

Sporcularında bütün insanlar gibi bağımlılık, katılım, bağlılık ya da karşılıklı bağımlılık içeren kişisel ve toplumsal gereksinimleri vardır. Hiçbir sporcu bir takımın tüm isteklerini karşılayamaz. Takım sporlarında da temel prensip budur. Sporcular bilgi ya da takımın amacına ulaşmasına yardımcı olacak yetenekler edinme konusunda diğer sporculara da bağımlıdırlar. Bu nedenle katılım belkide takım sporcuları için en önemli özendirici faktör olabilir(50).

Ancak bu aşamada lider sporcusunu koruma ve coşturma işlevlerini sağlayabilmelidir. Sporculara en çok güdülenmeleri sağlanıncaya kadar moral verilebileceği unutulmamalıdır. Bir lider için sporcularından en iyi şekilde yararlanmak, üretici bir ortam yaratmak ve cesaret veren bir kişi haline gelmek demektir. Fakat liderler sporculardaki güdülenmenin asıl içten geldiğini ve liderin sporcuları ancak koruma ve takımın enerjisini sürdürme ya da yeniden oluşturma konusunda teşvik edebileceğini unutmamalıdırlar. Burada lider antrenör gerçekçi standartlar koyarak ve bunların gerçekleştirilmesini sağlayarak sporculardan en iyi sonucu elde edebilirler. Eğer lider takımın amaçları ve misyonu, takımdaki sporcular ve kendisi konusunda coşkulu davranırsa, sporcularda aynı coşkuyla karşılık vereceklerdir.

Spor takımlarında liderin en önemli görevlerinin neler olduğu, hangi tarz liderliğin takım başarısı ve takımı birarada tutma gibi özelliklerin sağlanabilmesinde önemli rol oynadığı unutulmamalıdır.

Şekil 6 takım bağlılığının oluşmasında farklı etkenleri ve liderin bu bağlılığa olan katkısını göstermektedir. Bu etkenler takım bağlılığının ana belirleyicileridir(35).



Şekil 6: Takım Bağlılığının Oluşmasında Etkili Olan Etkenler

Morten ve Peterson, takım içinde herbir üyenin başarı duygusu yoluyla performans ve takım bağlılığı arasında dolaylı bir ilişkinin olduğunu öne sürmüşlerdir. Onlara göre takım performansında ve takım bağlılığında gerçek liderin bağlayıcı rol oynadığı ve sporcuların tatmin duygusunun takım bağlılığındaki gelişmeyi teşvik ettiğini belirtmişlerdir(35).

Caron, Schultz modelini kullanarak yapmış olduğu çalışmada takıma ait olma ve sevgi duygularının eksikliğinin sporcu-lider uyumsuzluğuna yol açtığını bulmuştur(51). Ancak yapılan araştırmalarda Stodgill'in ileri sürdüğü gibi bağlılığın tek başına yüksek verim sağlamadığı, bunun grup güdüsü koşullarıyla daha çok olumlu olduğu, düşük grup güdüsü koşulları altında ise verimliliğin olumsuz olduğu görülmüştür. Buna göre liderin takım içerisindeki rol ve görevinin daha da karmaşık bir hal aldığı açıkça ortaya çıkmaktadır(51).

Lider gerek otokratik, gerek demokratik, gerekse de tam serbesti tanıyan bir davranış tarzı gösterebilir, takımdaki verimliliği elde edebilmek için takım bağlılığının yanında takımın güdülenmesine yardımcı olacak değişkenleri her zaman kullanmak zorundadır

2.3. Sporda Liderlik Yaklaşımları

Sporda liderlik yaklaşımları araştırmacıların bu konu hakkındaki düşüncelerine ve

metodolojik tercihlerine bağlı olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olarak  temel gruba ayrılmaktadır.

2.3.1. zellikler Yaklaşımı

zellikler yaklaşımında etkili liderlerin aynı özellikleri taşıyıp taşımadıkları, başarılı liderlerin diğer liderlere göre hangi farklı özelliklere sahip oldukları belirlenmeye çalışılmaktadır. Yaklaşımın sporcu ve antrenörlere uygulanması halinde farklı kişilik özellikleri ya da farklı bir neden yaklaşımının herhangi bir bilgi sağlamadığı belirlenmiştir. Yani hiçbir farklı özellik ya da farklı bir durum liderlik konumu ile bağdaştırılmamıştır.

zellikler yaklaşımında liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğundan, antrenör fiziksel ve kişilik özellikleriyle sporculardan farklı olacaktır. Zeka, ileriye görebilme, kendine güven, yaş, boy, dürüstlük ve karar verme gibi özelliklere sahip antrenörler sporcular tarafından başarılı kabul edilen antrenrlerdir. Antrenörün stn nitelik ve yeteneklere sahip olması mantıklı olarak kabul edilmekle birlikte, önemli olan antrenörün kendisini izleyen sporcuların antrenörün bu nitelik ve yeteneklere sahip olduklarına inanmalarıdır(10).

Sporda lider antrenörlerin farklı durumlarda farklı davranışlar göstermesi beklenebilir. Ancak antrenörün kişilik yapısına bağlı olarak hep aynı davranışı göstermesi de mümkündür(9). Örneğin iddiacı bir kişiliğe sahip olan bir antrenör olaylar karşısında tüm iddiacılık vasıflarını kullanacaktır. Bu da antrenörün değişen olaylar karşısında belirli bir stratejiyi geliştirmeyeceğini gösterecektir. Handry'nin yapmış olduğu çalışmalarda tipik antrenörlerin kontrolü elinde tutan, sert, hükmedici ve duygularını gösteremeyen kişilik yapısında oldukları belirlenmiştir. Stage ise aynı fikirde olmadığını ve etkili antrenörlerin çok otoriter, kurallara bağlı, işlerini ustalıklı yapabilen ve gelişen olaylara göre strateji belirleyen kişilik özelliklerine sahip kişiler olduklarını belirtmiştir(9).

Bu yaklaşım bize sporda etkili liderlerin hep aynı kişilik özelliklerine sahip olmayan bireyler olduğunu ve antrenörlerin kişilik özellikleri ile değerlendirilemeyeceğini gösterebilir. nkn çok sakin bir ortamda başlayan antrenman veya müsabaka belirli bir süre sonra çok stresli bir ortama dönüşebilir. Burada etkili antrenör oluşan ortamı kişilik

özelliklerine göre değil, oluşan şartlara göre değerlendirmeli ve sporcularını başarı için yönlendirmelidir. Antrenör takım içinde oluşacak huzursuzluklar ve beklenmeyen bir yenilgi karşısında takım bağlılığının ve sporcu motivasyonunun sağlanabilmesi için kısa süreli de olsa bir rol değişikliğine gidebilmelidir.

Belirtilen bu nedenlerden dolayı sporda özellikler yaklaşımı liderin sporda özelliklerini tanımlamada güçlüklerle karşılaşmakta ve etkili antrenörlerin çoğunun aynı özellikleri taşıması nedeniyle sporda liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Ayrıca antrenörün hem kişisel hem de fiziksel özellikleriyle sporculardan farklı özellikler taşıması da sporcular tarafından farklı şekilde algılanabilir.

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Sporda liderlik üzerine yapılan araştırmalar direkt olarak liderlik davranışından ya da liderin ne olduğundan çok, liderin nasıl liderlik ettiği üzerine yoğunlaşmıştır. Yaklaşım liderin davranışlarının ve bu davranışların grup üzerindeki etkilerini ya da grubun üretkenliğini ve bunun gruba verdiği doyumu incelemektedir. Bu tip araştırmalardan liderin otokratik, ya da emir vermeyi seven katılımcı, ya da demokratik işlere karışmayan liderler şeklinde tanımlandığı bir sınıflandırma sistemi geliştirilmiştir.

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

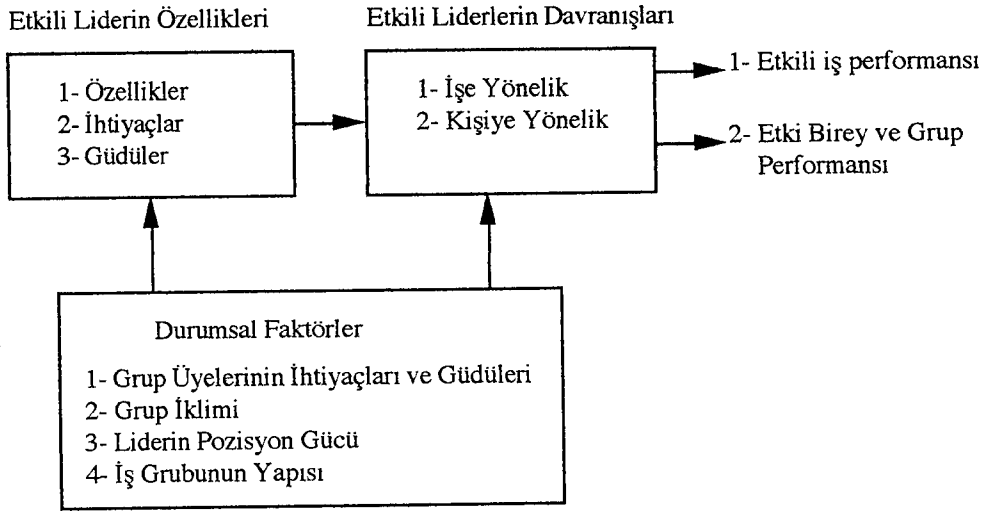
Stodgill araştırmasında başarılı liderin hem çalışanların becerilerini artıracaklarını yani çalışanlara yönelik olması gerektiğini, hem de göreve yönelik olması gerektiğini belirtmiştir. Bunun aksine Likert etkili liderlik için çalışana yönelik ve göreve yönelik lider kriterlerini test etmiştir. Araştırma sonucunda çalışana yönelik liderin daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Göreve yönelik liderin ise üretkenliği azalttığı ve görev uygunluğu üzerinde durduğu saptanmıştır(23).

Davranışsal yaklaşım spora uyarlandığında sporcular lider antrenörlerinden beledikleri davranışlarlar olarak şunları belirtmişlerdir; performanslarının yükseltilmesi için uygulanacak olan antrenman programları, sosyal yönden desteklenmek ve ödüllendirilmek. Ancak sporda bir takımda yer alan sporcunun farklı bir kişilik özelliklerine sahip olduğu ve farklı beklentiler içinde olduğu düşünülürse, antrenörün göstermiş olduğu davranış biçimi farklı şekillerde algılanabilir. Çünkü bazı sporcular daha fazla antrenman ve özel ilgi beklerler. Bazıları ise kendilerine gösterilen ilgiden aşırı şekilde rahatsızlık duyarlar. Dürüstlük ve eşit davranmak sporcular için çok önemlidir. Ancak antrenörün bu tip davranış içinde olması sporcu performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle ülkemizdeki yabancı sporculara karşı gösterilen aşırı ilginin Türk sporcuların performanslarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Bir antrenörün sporcularına karşı tamamıyla tarafsız olması beklenemez. Kimi sporcular bazı günlerde antrenörün ilgisini diğer sporculardan daha çok çeker. Şayet sporcular antrenörün bir sporcuya dah çok ilgi gösterdiğini görürlerse, olayı anlayışla karşılamayabilirler. Bu da davranışsal yaklaşımda ileri sürülen sporcunun davranış biçimini etkileyebilecek ve antrenörün farklı bir davranış yapısı içine girmesine neden olacaktır. Yaklaşımına göre bir antrenör takımdaki oyuncularla sadece bireyler olarak değil, oyuncular arasındaki ilişkileri ve gelişen olayları gözönüne alarak ilgilenmelidir.

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı özellikler ve davranışsal yaklaşımlarından daha karmaşıktır. Şekil 7'de liderin kişisel özellikleri, davranışları ve liderlik durumunda faktörlerin karşılıklı etkileşimine bağlı olarak ortaya çıkan liderlik davranışı gösterilmektedir(25).

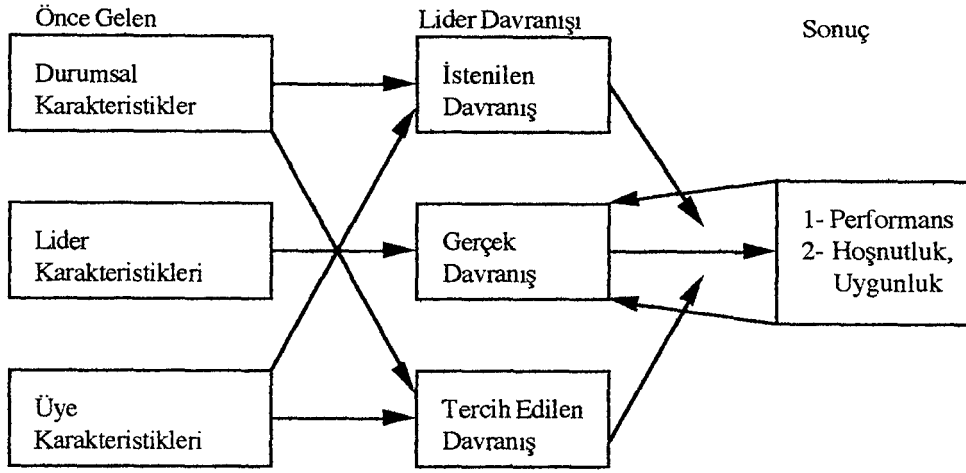


Şekil.7: Etkili Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı

Liderlikte durumsallık yaklaşımına katkıda bulunan bulunan yaklaşımlarda olayın olduğu koşullara ağırlık verilmektedir. Fred Fiedler'in liderlik yaklaşımı, Robert House'nin yol-amaç yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un normatif yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaklaşımı ile Chelladurai'nin çok boyutlu liderlik yaklaşımı durumsallık yaklaşımından hareket etmektedirler. Belirtilen bu yaklaşımların belirli bir kısmı daha önce açıklanmakla birlikte, Fiedler'in ve Chelladurai'nin yaklaşımları sporda liderlik özelliklerinin açıklanmasında daha çok kullanılmaktadır.

2.3.3.1. Chelladurai'nin Çok Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım şekil 8'de de görüldüğü gibi liderlik sürecinin kavramlaştırılmasına etkileşimli bir yaklaşım sağlamaktadır. Chelladurai ve Carron üç lider davranış tipi arasındaki benzerliklerle ortaya çıkan bazı sonuçları değerlendirmiş ve bunları varsayım haline getirmişlerdir(52).



Şekil 8 : Chelladurai'nin Çok Boyutlu Liderlik Modeli

Bu yaklaşımda sporcuların motivasyonu ve performansı liderliğin üç faktörünün birbirleriyle etkileşimlerinin ürünü olarak görülmektedir. Bunlar istenilen lider davranışı, tercih edilen lider davranışı ve gerçek lider davranışlarıdır. İstenilen lider davranışları takımın yerleşik kurallarına uyan davranışlar iken, tercihi lider davranışları sporcular tarafından tercih edilen davranış şekilleridir. Örneğin sporcuların kazanılan bir maçtan sonra antrenörlerinin kendileriyle birlikte partiye katılmasını tercih etmesi gibi. Gerçek lider davranışları ise antrenörün takımın tercihlerini ve niteliklerini dikkate almadan hareket etmesi sonucu ortaya çıkan davranışları ifade etmektedir(39).

Chelladurai sporcuların bireysel farklılıkları ve istenen lider davranışlarının Blanchard liderlik yaklaşımıyla bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşım sporcuların eğitim, tecrübe, motivasyon ve sorumluluk alma gibi özelliklerine göre liderlerin farklı davranışlarının olabileceğini açıklamaktadır(53). Ayrıca Chelladurai sporcuların karakteristikleri ve ihtiyaç duyulan lider davranışları arasındaki düzenliliği de incelemiştir. Orjinal modelde sporcu karakteristiklerinin, sporcu tercihlerinin sadece kişisel ihtiyaç ve düşüncelerden değil, aynı zamanda durumlarına uygun karar vermelerden etkilenebileceği tahmin edildiği için istenen liderlik davranışının da etkilenebileceği görülmüştür.

Bununla birlikte sporcuların zekaları, yetenekleri, tecrübeleri ve kişilik özellikleri antrenörlerin kararlarında önemli rol oynamakta ve antrenör sporcuları hakkında kararlar almak zorundadır. Chelladurai'nin ileri sürmüş olduğu üç lider davranış şekli arasında tablo

3'de görüldüğü gibi bir uyum söz konusu olduğunda performans ve doyum bakımından ideal bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Lider davranış şekilleri birbirleriyle uyumsuz olduğunda ise tam bir serbestlik (laissez faire) sonucunun ortaya çıkacağı söylenebilir(52).

Tablo 3. Lider Davranışlarının Birbirleri ile Olan Uyumları ve Sonuçlar

EMREDİCİ	Lider Davranışı		Sonuç
	GERÇEK	TERCİHLİ	
+	+	+	İdeal
-	-	-	Laissez-faire
+	-	+	Liderin Ortadan Kaldırılması
+	+	-	Performans
-	+	+	Tatmin

+ Diğer davranış biçimleri ile uyum
- Diğer davranış biçimleri ile uyumsuzluk

Eğer gerçek davranış emredici ve tercihli davranışın her ikisiyle birden uyumsuz ise bu antrenörün bulunduğu takımdan uzaklaştırılması yani görevi bırakması beklenir. Eğer emredici ve gerçek davranışlar birbirleriyle uyum içinde ancak tercihli davranış ile uyumsuz ise, bu durumda sporcuların performansı yüksek olmakla birlikte sporcular tatmin olmayabilirler. Eğer gerçek ve tercihli davranışlar birbirleriyle uyumlu ama emredici davranış ile uyumsuz ise, sporcular tatmin olabilirler ancak performansları azalabilir(39)(54). Chelladurai yaklaşımının özellikleri henüz yeteri kadar test edilmemiş ve kanıtlanmamış olmasına rağmen yapılan birçok çalışma bu yaklaşımı desteklemektedir.

Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda Royal Whiteside ve Mc Clam bir sporcunun antrenörünü algılaması ile sporcunun antrenöre benzerliği arasında dolaylı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Örneğin sporcu antrenörünü kendisine benzer olarak algılasa, antrenör bu sporcu tarafından zeki biri olarak görülebilmektedir. Bunun tersi olarak sporcu antrenörü ile arasında birçok farklılık görüyorsa, bu durumda sporcu antrenörünü zeki olarak görmeyecektir.

Bununla birlikte Chelladurai ve Carron sporcu performansının ve doyumun

birbirlerinden bağımsız olarak ele alınamayacağını ileri sürmektedirler. Aslında sporcular kendilerine verilen görevler üzerinde yoğunlaşırken, antrenör performans ve doyum üzerinde yoğunlaşmaktadır. Böylece her iki kavram lider davranışının direkt sonucu olmaktadır. Ayrıca bu konuda ayrıntılı çalışmaların olmayışı performansın, istenilen ve gerçek davranışlar arasındaki uyumun bir fonksiyonu olduğunu desteklemektedir(53).

2.3.3.2. Fred Fiedler Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Sporunda başarılı bir liderlik için önemli sayılabilecek faktörler; takım karakteristiği, takımın içinde bulunduğu durum ve içinde bulunulan durumun gerekleridir. Spor içinde olanların özellikle ilgilendiği konu antrenörlerin sporcularla belirli bazı durumlardaki ilişkileridir. Fiedler yaklaşımında, liderlik tarzı, grup ve durum üçlemesi arasındaki ilişkinin grubun performansını ve doyumunu etkilediğini ifade etmektedir. Durumsallık yaklaşımında antrenör açısından liderlik aşağıdaki formülle açıklanmaktadır(43).

$$L = I \times a \times s$$

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

Yaklaşımına göre bir antrenörün stili onun kendi ihtiyaçları ve kişiliği tarafından belirlenmektedir. Yaklaşımında ayrıca antrenörlük stiline iyi organize edilmiş sabit bir kişilik özelliği olduğunu söylenmektedir. Bu yaklaşıma göre, insana yönelik ve göreve yönelik olmak üzere iki liderlik stili bulunmaktaydı. Sporda ise antrenör açısından sporcuya yönelik ve performansa yönelik stillerle etkinlik belirlenmeye çalışılmıştır(44). Fiedler liderlik stiline esnek ve takımın başarısız olduğu durumlarda ya takımın yapısının ya da antrenörün değiştirilmesi gerektiğini belirtmiştir(9).

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

Fiedler'in yaklaşımında liderler yaşadıkları ilişkiler ya da görevler tarafından güdülenmektedir. İlişki güdüsü, antrenörler ve onların sporcuları arasındaki kişilerarası ilişkilerle ilgilenmek anlamına gelir. Bu tür antrenörlerde görev motivasyonu, ilginin görevin başarılmasına daha çok yönlendirilmesidir. Bu tip antrenörler için, sporcular arasında oluşturulan ve olumlu bir şekilde sürdürülen ilişkiler ikinci derecede önemli iken, görevin memnuniyet verici bir şekilde tamamlanması birinci derecede önemlidir(54).



Şekil 9: Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Şekil 9'da görüldüğü gibi takımın performansını korumak;

- Bir antrenörün liderlik tarzı ve
- Koşulsal elverişlilik arasındaki dengeye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu iki kişilik tipini ölçmek için Fiedler daha önceki konularda açıklanan, en az tercih edilen takım üyeleri için liderlerin durumsallığını ölçen (LPC) ölçeğini geliştirmiştir. LPC'deki yüksek bir derece, antrenörün zayıf veya verimli olmayan sporcusuna karşı olumlu duygular hissedebileceğini ve sporcu-antrenör ilişkisinde güdülenmeye verilen önemi göstermektedir.

LPC'deki düşük bir derece ise, antrenörün en az tercih edilen sporcuya çalışma oranını yükseltmede yetersiz olduğunu ve sonuçta yine motivasyonunun önemli olduğunu göstermektedir. Düşük LPC puanına sahip bir antrenör en az tercih edilen sporcusunu olumlu ifadelerle tanımlayan kimsedir. Yüksek LPC puanına sahip antrenör, görevi başarmak için sporcular arası iyi ilişkileri bir zorunluluk olarak görmekte ve sporcularıyla yakın bireysel ilişkiler kurmaktan hoşlanmaktadır.

Koşulsal elverişlilik kavramı, liderin sporcuların performansını etkilemesini mümkün kılan bir koşulun uygunluğunun derecesini ifade eder. Koşulsal elverişliliği belirlemede üç etken kullanılmaktadır(11).

• **Başarılacak İşin Niteliği;** bu değişken, takımın başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Örneğin antrenmanlar son derece kesin yöntemlere bağlanırken, müsabakalar tümüyle işi yapacak olan sporcuların kararına (performansına) kalmaktadır.

• **Lider-Sporcu İlişkileri;** bir antrenörün liderlik yönünden etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden birisi de, antrenör-sporcu ilişkileridir. Bu ilişki, antrenöre olan bağlılığın, saygı ve sevginin durumunu ortaya koyarak, sporcular tarafından ne ölçüde kabul edildiğini ifade etmektedir(20). Fiedler, antrenörlerin sporcularıyla iyi ilişkiler kurdukları durumunda daha fazla güce sahip olabileceklerini, tersi durumda güçlerinin azalabileceğini öne sürmüştür. Özellikle sporda performansın üst seviyede tutulabilmesi ve takım bağlılığının oluşturulabilmesi için bu önemli bir etken olarak ele alınabilir.

• **Antrenörün Pozisyona Dayanan Gücü;** antrenörün pozisyona dayanan gücünün derecesi, antrenörün ödüllendirme, cezalandırma, takımdan uzaklaştırma gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Yukarıda belirtilen bu özelliklere sahip olmayan bir antrenörün sporda başarılı olabilmesi mümkün değildir. Çünkü kulüp yönetimi tarafından bu tür yetkilerin antrenöre verilmemesi durumunda sporcunun performansı ve verimliliği her zaman değişkenlik gösterir. Sporcusunu en iyi tanıyan, onunla her an beraber olan, onun performans seviyesini bilen antrenördür. Bu nedenle de sporcuya verilecek olan cezanın ve ödülün yoğunluğunu ve sıklığını ayarlayan antrenörün kendisi olmalıdır.

Bir antrenörün başarılı olup olmamasında kişilik yapısının da etkisi büyüktür. Antrenör çevredeki fırsat ve ödülleri kendi yaratmalı ve her bir sporcusunun farklı yapıda olduğunu gözönüne almak zorundadır. Ayrıca başarının yetenekler ve motivasyonun bir fonksiyonu olduğunu da unutmamalıdır(55).

Fiedler'in yaklaşımı spor içinde kendisine birçok uygulama alanı bulmuş ve ilginç sonuçlar vermiştir. Danielson'un buz hokeyinde en etkili antrenörlük stiline görev merkezlilerden çok insan merkezli olduğunu bulmuştur. Bird, profesyonel takımlarda

başarılı olan bayan takımların antrenörlerinin insan merkezli olduğunu belirlemiş, amatör takımlarda yapılan araştırmalarda ise elde edilen sonuçlar tam tersine çıkmıştır.

Ayrıca Fiedler yaklaşımının spora uygulandığı bir durumda başarılı olan bir liderin başka bir durumda başarısız olabileceğini ifade etmektedir. Amerika'da yapılan araştırmalarda başarılı antrenörlerden Bryant'ın yerine gelen Perkins, New York Knicks takımında büyük başarılar kazanmış profesyonel bir antrenördür ve iyi bir liderdir. Bryant'ın takımdan ayrılmasından sonra bu takımın başına geçen yine başarılı antrenörlerden olan Perkins ise oldukça başarısız bir sezon geçirmiştir. Buna karşıt olarak gittiği her takıma başarısını da beraberinde taşıyan antrenörlerde vardır. Pat Riley Knicks takımının başına geçerken başarılı takım Lakers'ı bırakmış ve Knicks'de beklenenin üzerinde başarılar göstermiştir(9).

Fiedler'in yaklaşımında bir liderin başka bir durumda başarısının garanti edilemeyeceği ileri sürülmesine rağmen, sporda gittikleri her yerde başarılı görülen çok sayıda lider örneklerinin olduğu da bir gerçektir. Ancak yine de bu yaklaşımı destekleyen ve yukarıda örnekleri verilmiş büyük çapta yapılmış birçok araştırma vardır.

3. GEREÇ VE YÖNTEMLER

Yapılan çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, veri toplama aracının geliştirilmesi ve verilerin çözümlenmesi için yapılan istatistiksel yöntem ve teknikler araştırılmaya çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Tarama modeline göre gerçekleştirilen bu araştırmayla, saha araştırması yöntemine uygun olarak hazırlanan anket ile varolan duruma ilişkin bilgilerin elde edilmesine çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın Evreni 1996-1997 Türkiye Deplasmanlı Hentbol Birinci Liginde yer alan ve Final- Four Turnuvasına katılan dört erkek ve dört bayan takımlarında yer alan 96 sporcudan oluşmaktadır. Evrenin çok büyük olmaması, ulaşmada güçlük bulunmaması ve daha güvenilir verilerin elde edilebileceğinin düşünülmesi nedenleriyle, araştırmada evrenden örneklem alma yoluna gidilmeyerek, araştırma, evreni oluşturan bütün sporcular üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreniyle ilgili sayısal bilgiler tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Araştırma Evrenine İlişkin Sayısal Bilgiler

Küme	Evreni Oluşturan	Araştırmaya Katılan	Değerlendirme Dışı Bırakılan	Değerlendirmeye Alınan
Erkek Sporcular	48	48	2	46
Bayan Sporcular	48	48	1	47
Toplam	96	96	3	93

Tablo 4'te görüldüğü gibi, evreni oluşturan 96 sporcunun hepsi araştırmanın bilgi toplama aracı olan "Lider Antrenörü Değerlendirme Anketi"ni yanıtlarak araştırmaya

katılmışlardır. Ancak, yapılan inceleme sonunda erkek sporculardan 2, bayan sporculardan 1'inin anketi yanıtlamadıkları belirlenmiştir. Bu nedenle, 3 sporcu değerlendirme dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak, değerlendirmeye, 46 erkek sporcu, 47 bayan sporcudan toplanan bilgiler alınmıştır.

Evrende yer alan, kendilerinden toplanan bilgilerin araştırmanın temelini toplam 93 sporcunun oluşturduğu ve Türkiye Erkekler Deplasmanlı Hentbol Birinci Ligi'nde yer alan ve 1996-1997 final four turnuvasına katılma hakkı kazanan takımlar şunlardır;

- Çankaya Belediyesi
- Halk Bankası
- Beşiktaş
- A.S.K.İ

Türkiye Bayanlar Deplasmanlı Hentbol Birinci Liginde yer alan ve 1996-1997 sezonu Final-Four turnuvasına katılma hakkı kazanan takımlar şunlardır;

- Anadolu Üniversitesi
- T.M.O
- Y.K.M
- Ankara PTT Spor

3.3. Veri Toplama Aracı

1996-1997 Final- Four turnuvasına katılan ve Türkiye Deplasmanlı Hentbol Birinci Liginde yer alan takımların, her bir takımında yer alan sporcuların kendi antrenörlerini değerlendirmeleri ile, erkek ve bayan takımları değerlendirme sonuçları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada öncelikle, Spor Bilimleri, Liderlik, Davranış Bilimleri, İşletme, Yönetim Bilimi, Spor Psikolojisi ile ilgili konularda yayınlanmış çeşitli kitap, makale ve araştırmalar incelenerek alan yazım taraması yapılmıştır. Ayrıca çeşitli kulüp antrenörleri, sporcular ve yöneticilerle fikir alışverişinde bulunulmuştur. Böylece anket için uygun olabilecek 87 soru hazırlanmış ve bu sorular tez danışmanının eleştirisine sunulmuştur. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anket taslağı hazırlanmıştır. Daha sonra

bu sorular kendi içlerinde değerlendirilerek 28 soruya indirilmiştir (Ek 1). Uzman görüşü almak amacıyla hazırlanan sorular daha önceden antrenörlük yapmış ya da halen antrenörlük yapan ve mesleklerinde deneyimleri olan kişilere verilmiş ve yapılan eleştiriler sonunda anketin taslağı oluşturulmuştur.

Antrenörü Değerlendirme Anket Formu şu bölümlerden oluşmaktadır:

- Otokratik Lider Davranışları
- Demokratik Lider Davranışları
- Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışları

Hazırlanan anket formunun Türkiye Erkek ve Bayanlar Deplasmanlı Hentbol Birinci Liginde yer alan 1996-1997 Final- Four turnuvasına katılan sporculara uygulanabilmesi için her kulübün yöneticilerinden izin alınmıştır (Ek 2).

Anket formlarının uygulanması, verilerin daha sağlıklı elde edilmesi amacıyla araştırmacı tarafından 11-13 Nisan 1997 tarihlerinde turnuvanın yapıldığı il, İzmir'e gidilerek, anketin uygulanması sağlanmış ve veriler elden alınmıştır.

Oluşan bu anketin güvenilirlik sınaması için Anadolu Üniversitesi Erkek Hentbol takımına 3-10 Mart tarihleri arasında iki kez anket uygulanarak aracın anlaşılabilirliği ve güvenilirliği kontrol edilmiştir. Anket 3 Mart tarihinde ilk kez uygulandığında anlaşılmayan ya da boş bırakılan soru olmadığı için anlaşılabilirlik olarak kabul edilip, 10 Mart'ta ikinci kez uygulanarak aralarındaki ilişki kontrol edilmiştir. Anadolu Üniversitesi, erkek hentbol takımına uygulanan anket sonucunun güvenilirliğinin 0,90 ($P < 0.01$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgu anket kullanımının uygun olduğu şeklinde yorumlanarak Final -Four" turnuvasına katılan erkek ve bayan hentbol takımlarına uygulanmıştır.

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi

Araştırma anketi aracılığıyla toplanan verilerin çözümlemesinden önce, verilerin işlenmesiyle ilgili işlemler yapılmıştır. Bu amaçla, ilk iş olarak, önce sporcular tarafından

doldurulan anket kağıtlarının gerektiği şekilde doldurulup doldurulmadıkları belirlenmiştir. Bunun için, her bir anket formu teker teker incelenmiş, eksik ya da yanlış doldurulan anket kağıtları ayrılarak değerlendirme dışında tutulmuştur. Daha sonra istenilen şekilde doldurulduğu ve araştırmaya uygun olduğu belirlenen anket kağıtlarındaki bilgiler kullanılarak bilgisayar kağıtlarına geçirilmiştir. Böylece, toplanan veriler çözümlenmeye hazır duruma getirilmiştir.

Bilgi toplama amacıyla elde edilen ve bilgisayara aktarılan veriler, araştırma amacına uygun şekilde çözümlenmiştir. Bu çözümlenmelerde, istatistiksel teknik olarak frekansları hesaplanmış ve veriler çizelgelerle gösterilmiştir.

Araştırmada verilerinin istatistiksel çözümlenmesi için SPSS for Windows paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenme işlemi Anadolu Üniversitesi Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde yapılmıştır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

4.1. Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın boyutlarına bağlı kalarak, araştırma grubunun “Lider Antrenörü Değerlendirme Anketine” ilişkin verdikleri cevaplara göre, verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

4.1.1. 1996-1997 “Final Four” Turnuvasına Katılan Erkek Hentbol Takımlarının Antrenörlerini Değerlendirmelerine İlişkin Görüşleri

4.1.1.1. Halk Bankası Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açıları.

1996-1997 Final-Four turnuvasına katılan Halk Bankası Erkek Hentbol takımı sporcularının antrenörlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine ilişkin otokratik antrenör davranışları tablo 5’te, demokratik antrenör davranışları tablo 6’da, tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ise tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Halk Bankası Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik**Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları**

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
2	1	8.3	7	58.4	1	8.3	3	25	-	-	12	100
6	-	-	1	8.3	1	8.3	3	25	7	58.4	12	100
8	1	8.3	1	8.3	-	-	3	25	7	58.4	12	100
13	1	8.3	-	-	1	8.3	3	25	7	58.4	12	100
17	-	-	1	8.3	-	-	3	25	8	66.7	12	100
19	5	41.7	2	16.7	3	25	1	8.3	1	8.3	12	100
23	1	8.3	-	-	3	25	3	25	5	41.7	12	100
26	1	8.3	3	25	2	16.7	2	16.7	4	33.3	12	100
27	6	50	2	16.7	2	16.7	1	8.3	1	8.3	12	100
28	2	16.7	3	25	3	25	-	-	4	33.3	12	100
29	1	8.3	1	8.3	-	-	3	8.3	7	58.4	12	100
30	1	8.3	-	-	1	8.3	2	16.7	8	66.7	12	100

Otokratik lider tarzına ilişkin olan iki numaralı soruya verilen cevaplarda %58.4 “Kısmen Katılıyorum”, %25 “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde görülmektedir. Aynı liderlik davranışına ilişkin olan altı, sekiz, onüç ve yirmidokuz numaralı sorulara verilen cevaplarda ise “Hiç Katılmıyorum” %58.4, “Kısmen Katılmıyorum” %25’dir. Aynı sorulara verilen diğer cevapların yoğunluğu düşüktür. Onyediy ve otuz numaralı sorular ise büyük bir çoğunluk “Hiç Katılmıyorum” %66.7, “Kısmen Katılmıyorum” %25 ve %16.7’dir. Ondokuz ve yirmiyedi numaralı sorularda sporcular antrenörlerini otokratik lider davranışı içerisinde %41.7 ve %50 “Tamamen Katılıyorum”, %16.7 “Kısmen Katılıyorum” şeklinde değerlendirmişlerdir. Yirmiüçüncü soruda ise %41.7 “Tamamen Katılıyorum” ve %25 “Kararsızım” şeklinde olduğu dikkat çekicidir. Yirmialtı ve yirmisekiz numaralı sorulara verilen cevaplarda “Hiç Katılmıyorum” %33.3, “Kısmen Katılıyorum” diyenler ise %25’dir.

Tablo 6: Halk Bankası Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik**Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı**

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
4	8	66.7	2	16.7	1	8.3	1	8.3	-	-	12	100
7	3	25	5	41.7	1	8.3	1	8.3	2	16.7	12	100
10	7	58.4	3	25	-	-	1	8.3	1	8.3	12	100
11	3	25	5	41.7	-	-	1	8.3	3	25	12	100
12	3	25	-	41.7	1	8.3	1	8.3	7	58.4	12	100
14	5	41.7	3	25	1	8.3	1	8.3	2	16.7	12	100
16	-	-	3	25	6	50	1	8.3	2	16.7	12	100
18	-	-	3	25	1	8.3	1	8.3	7	58.4	12	100
22	7	58.4	3	25	1	8.3	-	-	1	8.3	12	100
24	-	-	1	8.3	3	25	7	58.4	1	8.3	12	100
25	1	8.3	1	8.3	3	25	-	-	7	58.4	12	100

Demokratik lider tarzına ilişkin olan dört numaralı soruya %66.7 ve %16.7 cevap yüzdeleri ile “Tamamen Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum” cevapları verilirken, yedi, onbir ve oniki numaralı sorular %25 “Tamamen Katılıyorum”, yedi ve onbirinci sorularda %41.7 “Kısmen Katılıyorum” diyenlerin %58.4 olduğu dikkat çekicidir. On ve yirmiiki numaralı sorulara verilen cevaplarda “Tamamen Katılıyorum” %58.4, “Kısmen Katılıyorum” %25 olduğu görülmektedir. Ondört numaralı soruya verilen cevaplarda %41.7 “Tamamen Katılıyorum” %25 “Kısmen Katılıyorum” şeklindedir. Onaltı numaralı soruya verilen cevaplarda ise sporcular %50 “Kararsızım” aynı soruya “Hiç Katılmıyorum” diyenlerin %16.7 olduğu görülmektedir. Aynı liderlik görüşüne yönelik olan onsekiz ve yirmibeş numaralı sorulara verilen cevaplarda yoğunluk %58.4 “Hiç Katılmıyorum”, yirmidört numaralı soruda ise yığılmanın %58.4 “Kısmen Katılmıyorum” ve %25 “Kararsızım” seçeneklerindedir.

Tablo 7: Halk Bankası Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Taniyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
1	2	16.7	-	-	-	-	4	33.3	6	50	12	100
9	7	58.4	3	25	1	8.3	1	8.3	-	-	12	100
15	1	8.3	4	33.3	-	-	2	16.7	5	41.7	12	100
20	2	16.7	1	8.3	1	8.3	5	41.7	3	25	12	100
21	6	50	1	8.3	1	8.3	2	16.7	2	16.7	12	100

Tam serbesti taniyan lider tarzına ilişkin olan bir ve yirminci sorulara verilen cevaplarda % 16.7 “Tamamen Katılıyorum” birinci soruya % 50 “Hiç Katılmıyorum” yirminci soruya ise % 41.7 “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde cevapların yoğunluğu düşüktür. On beş numaralı soruda ise % 41.7 ile “Hiç Katılmıyorum”, % 33.3 “Kısmen Katılıyorum” şeklindedir. Yirmibirinci soruda %50 “Tamamen Katılıyorum” olup, diğer cevapların daha az yoğunlukta olduğu dikkat çekicidir.

4.1.1.2. Çankaya Belediyesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açıları.

1996-1997 Final- Four turnuvasına katılan Çankaya Belediyesi Erkek Hentbol takımı sporcularının antrenörlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine ilişkin otokratik antrenör davranışları tablo 8’de, demokratik antrenör davranışları tablo 9’da, tam serbesti taniyan liderlik davranışları ise tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 8 :Çankaya Belediyesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılırları.

Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
2	3	25	8	66.7	1	8.3	-	-	-	-	12	100
6	-	-	3	25	1	8.3	5	41.7	3	25	12	100
8	1	8.3	1	8.3	-	-	2	16.7	8	66.7	12	100
13	3	25	5	41.7	-	-	1	8.3	3	25	12	100
17	2	16.7	1	8.3	2	16.7	1	8.3	6	50	12	100
19	7	58.4	1	8.3	-	-	-	-	4	33.3	12	100
23	2	16.7	2	16.7	1	8.3	3	25	4	33.3	12	100
26	7	58.4	3	25	1	8.3	-	-	1	8.3	12	100
27	11	91.7	-	-	1	8.3	-	-	-	-	12	100
28	6	50	4	33.3	-	-	2	16.7	-	-	12	100
29	6	50	1	8.3	2	33.3	2	33.3	1	8.3	12	100
30	-	-	-	-	-	-	2	16.7	10	83.3	12	100

Tablo 8 incelendiğinde iki numaralı soruya sporcular %66.7 “Kısmen Katılıyorum”, %25 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Altıncı soruya verilen cevaplarda ise %41.7 “Kısmen Katılmıyorum”, %25 “Kısmen Katılıyorum” ve %25 “Hiç Katılmıyorum” şeklindedir. Sekizinci soruda “Hiç Katılmıyorum” diyenler %66.7, “Kısmen Katılmıyorum %16.7’dir. Onüç numaralı soruya verilen cevaplarda %41.7 “Kısmen Katılıyorum”, %25 “Tamamen Katılıyorum” görülmektedir. Onyedinci soruda sporcuların “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde %50, “Kararsızım” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinde ise %16.7 ile eşit yüzde dağılım görülmektedir. Ondokuz ve yirmialtı numaralı sorulara verilen cevaplarda “Tamamen Katılıyorum” diyenler %58.4, aynı soruların diğer cevapları düşük dağılım göstermektedir. Yirmiyüç numaralı sorulara verilen cevaplarda ise her seçenekte düşük yüzde dağılım görülmektedir. Yirmiyedinci soruda sporcuların %91.7 “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde toplanması dikkat çekmektedir. Yirmisekiz ve yirmidokuzuncu sorularda ise verilen cevaplar %50 eşit yüzde dağılımı ile “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde görülürken, yirmisekiz numaralı sorunun ikinci seçeneği %33.3

“Kısmen Katılıyorum”, yirmidokuz numaralı soruda ise %33.3 “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde görülmektedir. Aynı liderlik tarzına ilişkin otuzuncu soruda sporcular %83.3 “Hiç Katılmıyorum”, %16.7 “Kısmen Katılmıyorum” seçeneğindedir.

Tablo 9: Çankaya Belediyesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
4	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-	12	100
7	1	8.3	3	25	-	-	2	16.7	6	50	12	100
10	9	75	3	25	-	-	-	-	-	-	12	100
11	1	8.3	7	58.4	-	-	1	8.3	3	25	12	100
12	2	16.7	3	25	-	-	1	8.3	6	50	12	100
14	2	16.7	1	8.3	4	33.3	2	16.7	3	25	12	100
16	-	-	1	8.3	4	33.3	2	16.7	5	41.7	12	100
18	5	41.7	-	-	1	8.3	3	25	3	25	12	100
22	8	66.7	3	25	-	-	-	-	1	8.3	12	100
24	5	41.7	3	25	-	-	3	25	1	8.3	12	100
25	-	-	-	-	-	-	2	16.7	10	83.3	12	100

Tablo 9 incelendiğinde demokratik lider tarzına ilişkin dört nolu soruya verilen cevapta sporcuların % 100’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde, onuncu soruda %75, yirmiikinci soruda %66.7’si “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterirken, “Kısmen Katılıyorum” %25 görülmektedir. Yedi ve oniki numaralı sorulara verilen cevaplarda ise %50 “Hiç Katılmıyorum”, %25 “Kısmen Katılıyorum” şeklindedir. Onbirinci soruda cevapların %58.4 “Kısmen Katılıyorum”, %25 “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ondört numaralı soruda her bir seçeneğe verilen cevapların yüzde dağılımları oldukça düşük çıkmıştır. Onaltı numaralı sorunun cevaplarında %41.7 “Hiç Katılmıyorum”, %33.3 “Kararsızım” olduğu, onsekiz ve yirmidört numaralı sorularda ise %41.7 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde görülmektedir. Ancak onsekiz numaralı sorunun ikinci seçeneği %25 “Hiç Katılmıyorum”, yirmidört numaralı soruda %25 “Kısmen

Katılıyorum” seçeneğindedir. Aynı liderlik davranışına ilişkin olan yirmibeşinci soruda sporcuların büyük bir yoğunluğu %83.3 “Hiç Katılmıyorum” ve %16.7 “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür.

Tablo 10: Çankaya Belediyesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların

Tam Serbesti Tanyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
1	3	25	1	8.3	-	-	2	16.7	6	50	12	100
9	8	66.7	1	8.3	1	8.3	2	16.7	-	-	12	100
15	-	-	1	8.3	3	25	3	25	5	41.7	12	100
20	5	41.7	4	33.3	-	-	1	8.3	2	16.7	12	100
21	7	58.4	3	25	-	-	2	8.3	1	8.3	12	100

Tam serbesti tanyan lider tarzına ilişkin dokuz, yirmi ve yirmibirinci sorulara verdikleri cevaplarda “Tamamen Katılıyorum” ve “Kısmen Katılıyorum” cevaplarının her soruda ağırlık kazandığı, diğer cevapların ise yoğunluğunun az olduğu görülmektedir. Ancak aynı liderlik davranışına ilişkin olan bir ve onbeş numaralı sorulara verilen cevaplarda ise yoğunluğun “Hiç Katılmıyorum” ve “Kısmen Katılıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir.

4.1.1.3. Beşiktaş Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin

Liderlik Tarzına Bakış Açıları

1996-1997 “Fİnal Four” turnuvasına katılan Beşiktaş Erkek Hentbol Takımı sporcularının antrenörlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine ilişkin otokratik antrenör davranışları tablo 11’de, demokratik antrenör davranışları tablo 12’de, tam serbesti tanyan liderlik davranışları ise tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Beşiktaş Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
2	-	-	-	-	1	9.1	3	27.3	7	63.6	11	100
6	5	45.4	3	27.3	1	9.1	1	9.1	1	9.1	11	100
8	-	-	1	9.1	-	-	6	54.5	4	36.4	11	100
13	-	-	1	9.1	-	-	3	27.3	7	63.6	11	100
17	-	-	-	-	-	-	1	9.1	10	90.9	11	100
19	6	54.5	2	18.2	-	-	3	27.3	-	-	11	100
23	8	72.7	2	18.2	-	-	1	9.1	-	-	11	100
26	-	-	1	9.1	-	-	4	36.4	6	54.5	11	100
27	4	36.4	-	-	-	-	2	18.2	5	45.4	11	100
28	-	-	2	18.2	-	-	3	27.3	6	54.5	11	100
29	-	-	1	9.1	-	-	1	9.1	9	81.8	11	100
30	-	-	-	-	-	-	4	36.4	7	63.6	11	100

Otokratik lider tarzına ilişkin tablo 11 incelendiğinde iki, onüç ve otuz numaralı sorularda %63.6 “Hiç Katılmıyorum”, aynı sorulara ait diğer cevapların yüzde dağılımları ise oldukça düşük yüzde dağılım göstermektedir. Onyediyi, yirmidokuz numaralı soruya verilen cevaplarda yine sporcuların %90.9 ve %81.8 “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde toplanması dikkat çekmektedir. Altı, ondokuz ve yirmiüç numaralı sorulara verdikleri cevaplarda ise “Tamamen Katılıyorum” ve “Kısmen Katılıyorum” cevaplarında ağırlık kazandığı görülmektedir. Sekiz numaralı soruya verilen cevapların %54.4 “Kısmen Katılmıyorum” ve %36.4 “Hiç Katılmıyorum” %54.5 görülürken, yirmialtınıcı sorunun %36.4 “Kısmen Katılmıyorum”, yirmisekizinci sorunun %27.3 “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir. Yirmiyedi numaralı soruda “Hiç Katılmıyorum” %45,4, “Tamamen Katılıyorum” ise %36.4’dür.

Tablo 12: Beşiktaş Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
4	2	18.2	3	27.3	-	-	1	9.1	5	45.4	11	100
7	1	9.1	1	9.1	-	-	6	54.5	3	27.3	11	100
10	6	54.5	4	36.4	-	-	1	9.1	-	27.3	11	100
11	4	36.4	5	45.4	-	-	2	18.2	-	-	11	100
12	6	54.5	3	27.3	-	-	2	18.2	-	-	11	100
14	-	-	1	9.1	1	9.1	6	54.5	3	27.3	11	100
16	-	-	2	18.2	-	-	5	45.4	4	36.4	11	100
18	7	63.6	3	27.3	-	-	1	9.1	-	-	11	100
22	3	27.3	5	45.4	-	-	3	27.3	-	-	11	100
24	-	-	1	9.1	1	9.1	6	54.5	3	27.3	11	100
25	-	-	1	9.1	-	-	2	18.2	8	72.7	11	100

Tablo 12 incelendiğinde dört numaralı soruda sporcuların %45.4'ü "Hiç Katılmıyorum", %27.3 "Kısmen Katılıyorum" şeklindedir. Yedi, ondört ve yirmidört numaralı sorulara verilen cevaplara ise %54.5 "Kısmen Katılmıyorum ve %27.3 "Hiç Katılmıyorum" ceaplarında yoğunluk olduğu görülmektedir. On, oniki ve onsekiz numaralı sorulara ilişkin olarak verilen cevapların ise "Tamamen Katılıyorum" ve "Kısmen Katılıyorum" cevaplarının her soruda ağırlık kazandığı, diğer cevapların ise yoğunluğunun az olduğu görülmektedir. Onbir ve yirmiiki numaralı sorularda cevaplar, her iki soruda da %45.4 "Kısmen Katılıyorum" iken, diğer yoğunluğun onbir numaralı soruda %36.4 "Tamamen Katılıyorum", yirmiikinci soruda ise %27.3 "Kısmen Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şeklinde olduğu görülmektedir. Onaltıncı soruya sporcular verdikleri cevaplarda %45.4 "Kısmen Katılmıyorum" ve %36.4 "Hiç Katılmıyorum" şeklinde cevap verirken, yirmibeşinci sorunun ise büyük bir çoğunluğunun %72.7 "Hiç Katılmıyorum" olup, diğer cevapların daha az yoğunlukta olduğu dikkat çekicidir.

Tablo 13: Beşiktaş Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Taniyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları.

Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
1	5	45.4	3	27.3	-	-	2	18.2	1	9.1	11	100
9	8	72.7	2	18.2	-	-	1	9.1	-	-	11	100
15	-	-	1	9.1	-	-	4	36.4	6	54.5	11	100
20	3	27.3	6	54.5	-	-	2	18.2	-	-	11	100
21	5	45.4	4	36.4	-	-	-	-	2	18.2	11	100

Tablo 13 incelendiğinde sporcular bir ve yirmibir numaralı sorulara verilen cevaplarda “Tamamen Katılıyorum” %45.4 ve dokuzuncu soruya verilen cevapların ise %72.7’sinin “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yirminci soruya verilen cevaplarda “Kısmen Katılıyorum” %54.5, “Tamamen Katılıyorum” %27.3 olarak dağılım göstermektedir. Onbeşinci soruda ise sporcuların %54.5’i “Hiç Katılmıyorum” ve %36.4 “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

4.1.1.4. A.S.K.İ Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açıları

1996-1997 “Final Four” turnuvasına katılan A.S.K.İ Erkek Hentbol takımı sporcularının antrenörlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine ilişkin otokratik antrenör davranışları tablo 14’de, demokratik antrenör davranışları tablo 15’de, tam serbesti taniyan liderlik davranışları ise tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 14: A.S.K.İ Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları.

Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
2	2	18.2	5	45.4	-	-	3	27.3	1	9.1	11	100
6	-	-	2	18.2	-	-	5	45.4	4	36.4	11	100
8	4	36.4	7	63.6	-	-	-	-	-	-	11	100
13	-	-	-	-	1	9.1	4	36.4	6	54.5	11	100
17	-	-	7	63.6	2	18.2	1	9.1	1	9.1	11	100
19	5	45.4	2	18.2	2	18.2	1	9.1	1	9.1	11	100
23	1	9.1	-	-	2	18.2	3	27.3	5	45.4	11	100
26	8	72.7	3	27.3	-	-	-	-	-	-	11	100
27	4	36.4	5	45.4	-	-	-	-	2	18.2	11	100
28	11	100	-	-	-	-	-	-	-	-	11	100
29	-	-	-	-	-	-	7	63.6	4	36.4	11	100
30	-	-	-	-	-	-	3	27.3	8	72.7	11	100

Tablo 14 incelendiğinde iki ve yirmiyedinci sorulara verilen cevapların %45.4 “Kısmen Katılıyorum” ve ikinci yoğunluğun iki numaralı soruda “Kısmen Katılmıyorum” %27.3, yirmiyedinci soruda ise %36.4 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir. Altıncı soruda ise sporcular %45.4 “Kısmen Katılmıyorum” ve %36.4 “Hiç Katılmıyorum” şeklinde cevap verirken, sekizinci soruda önceliği %63.6 “Kısmen Katılıyorum”, %36.4 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Onüç, yirmiiç, yirmidokuz ve otuz numaralı sorulara verilen cevaplarda “Hiç Katılmıyorum” ve “Kısmen Katılmıyorum” cevaplarının yoğunluğunun ağırlık kazandığı, diğer cevapların ise yoğunluğunun az olduğu görülmektedir. Onyedinci soruda ise “Kısmen Katılıyorum” %63.6, “Kararsızım” %18.2’dir. Ondokuz, yirmialtı ve yirmisekiz numaralı sorularda ise yoğunluk “Tamamen Katılıyorum” olup, diğer cevapların daha az yoğunlukta olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 15: A.S.K.İ Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları.

Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
4	10	90.9	1	9.1	-	-	-	-	-	-	11	100
7	9	81.8	2	18.2	-	-	-	-	-	-	11	100
10	10	90.9	1	9.1	-	-	-	-	-	-	11	100
11	7	63.6	4	36.4	-	-	-	-	-	-	11	100
12	5	45.4	3	27.3	1	9.1	1	9.1	1	9.1	11	100
14	6	54.5	2	18.2	2	18.2	1	9.1	-	-	11	100
16	-	-	1	9.1	1	9.1	4	36.4	5	45.4	11	100
18	5	45.4	3	27.3	-	-	-	-	3	27.3	11	100
22	11	100	-	-	-	-	-	-	-	-	11	100
24	3	27.3	7	63.6	-	-	1	9.1	-	-	11	100
25	1	9.1	2	18.2	-	-	5	45.4	3	27.3	11	100

Tablo 15 incelendiğinde dört, yedi, on, onbir ve yirmiiki numaralı sorulara verilen cevaplarda yoğunluğun “Tamamen Katılıyorum” ve “Kısmen Katılıyorum” seçeneğinde olduğu görülmektedir. Aynı soruların diğer seçeneklerdeki dağılım yoğunluğu azdır. Oniki ve onsekiz numaralı sorularda ise %45.4 “Tamamen Katılıyorum”, %27.3 “Kısmen Katılıyorum”, %18.2 “Kararsızım” şeklinde olduğu görülmektedir. Onaltıncı soruya verilen cevaplarda %45.4 “Hiç Katılmıyorum” ve %36.4 “Kısmen Katılmıyorum” olduğu dikkat çekicidir. Yirmidördüncü soruya sporcular verdikleri cevaplarda %63.6 “Kısmen Katılıyorum”, %27.3 “Tamamen Katılıyorum” olup, aynı amaçlı sorular yirmibeş numaralı soruya ise %45.4 “Kısmen Katılmıyorum” ve %27.3 “Hiç Katılmıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 16: A.S.K.İ Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların

Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.

Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
1	-	-	-	-	-	-	4	36.4	7	63.6	11	100
9	9	81.8	2	18.2	-	-	-	-	-	-	11	100
15	3	27.3	6	54.5	-	-	2	18.2	-	-	11	100
20	7	63.6	3	27.3	-	-	1	9.1	-	-	11	100
21	2	18.2	8	72.7	-	-	1	9.1	-	-	11	100

Tablo 16’da birinci soruda sporcular %63.6 “Hiç Katılmıyorum”, %36.4 “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde dağılmıştır. Dokuz ve yirminci sorularda ise “Tamamen Katılıyorum” ve “Kısmen Katılıyorum” seçeneğinde yığılmanın olduğu görülmektedir. Yirmibir numaralı soruda “Kısmen Katılıyorum” %72.7, aynı soruya ait diğer cevapların yüzdeleri düşük çıkmıştır. Onbeş numaralı soruya verilen cevaplar da “Kısmen Katılıyorum” %54.5, “Tamamen Katılıyorum” %27.3’dür.

4.1.2. 1996-1997 “Final Four” Turnuvasına Katılan Bayan Hentbol

Takımlarının Antrenörlerini Değerlendirmelerine İlişkin Görüşleri

4.1.2.1. Anadolu Üniversitesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların

Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açılıarı

1996-1997 “Final Four” turnuvasına katılan Anadolu Üniversitesi Bayan Hentbol takımı sporcularının antrenörlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine ilişkin otokratik antrenör davranışları tablo 17’de demokratik antrenör davranışları tablo 18’de, tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ise tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 17: Anadolu Üniversitesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılı

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
2	6	50	4	33.3	-	-	-	-	2	16.7	12	100
6	1	8.3	9	75	-	-	2	16.7	-	-	12	100
8	-	-	7	58.4	-	-	4	33.3	1	8.3	12	100
13	5	41.7	-	-	4	33.3	3	25	-	-	12	100
17	7	58.4	3	25	1	8.3	1	8.3	-	-	12	100
19	5	41.7	3	25	-	-	3	25	1	8.3	12	100
23	6	50	3	25	1	8.3	2	16.7	-	-	12	100
26	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-	12	100
27	-	-	11	8.3	3	25	-	-	8	66.7	12	100
28	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-	12	100
29	-	-	-	-	6	50	4	33.3	2	16.7	12	100
30	-	-	6	50	3	25	-	-	3	25	12	100

Otokratik lider stiline ait tablo 17'ye göre iki, onyedii ve yirmiüç numaralı sorulara verilen cevaplarda yoğunluğu "Tamamen Katılıyorum" ve "Kismen Katılıyorum" seçeneğinde olduğu görölmektedir. Altı ve sekiz numaralı sorularda ise %75 ve %58.4 "Kismen Katılıyorum", %16.7 ve %33.3 ile "Hiç Katılmıyorum" şeklinde olduğu dikkat çekmektedir. Onüç ve ondokuz numaralı sorulara ilişkin verilen cevaplarda %41.7 "Tamamen Katılıyorum", ikinci seçeneklerinde ise sporcular onüç numaralı soruya %33.3 "Kararsızım", ondokuz numaralı soruya %25 "Kismen Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir. Yirmialtını ve yirmisekizinci sorulara sporcuların verdiği cevaplarda "Tamamen Katılıyorum" %100 olduğu dikkat çekicidir. Yirmiyedinci soruda ise %66.7 "Hiç Katılmıyorum", %25 "Kararsızım" seçeneklerinde yoğunluğun olduğu görölmektedir. Yirmidokuz numaralı soruda "Kararsızım" %50, "Kismen Katılmıyorum" %33.3'dür. Otuzuncu soruda yoğunluğun %50 "Kismen Katılıyorum", %25 eşit yüzde dağılımları ile "Kararsızım" ve "Hiç Katılmıyorum" seçeneklerinde olduğu görölmektedir. Aynı soruya verilen diğer cevapların yüzde dağılımlarının düşük olduğu görölmektedir.

Tablo 18: Anadolu Üniversitesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM		
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	
4	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	100
7	-	-	2	16.7	6	50	1	8.3	3	3	12	100	
10	12	100	-	-	-	-	-	-	-	-	12	100	
11	-	-	1	8.3	2	16.7	6	50	3	3	12	100	
12	2	16.7	1	8.3	1	8.3	1	8.3	7	7	12	100	
14	1	8.3	6	50	3	25	-	-	2	2	12	100	
16	-	-	5	41.7	3	25	3	25	1	1	12	100	
18	3	25	1	8.3	2	16.7	2	16.7	4	4	12	100	
22	6	50	4	33.3	2	16.7	-	-	-	-	12	100	
24	2	16.7	4	33.3	-	-	-	-	6	6	12	100	
25	-	-	-	-	3	25	-	-	9	9	12	100	

Demokratik lider davranışına ilişkin olarak sporcular antrenörlerini dördüncü ve onuncu sorularda % 100 "Tamamen Katılıyorum" seçeneğinde değerlendirmişlerdir. Yedinci soruda ise sporcuların %50'si "Kararsızım", %25 "Hiç Katılmıyorum" seçeneğine cevap verdikleri görülmektedir. Onbir numaralı soruya verilen cevaplarda yoğunluk %50 "Kısmen Katılmıyorum", %25 "Hiç Katılmıyorum" şeklindedir. Oniki, yirmidört ve yirmibeş numaralı sorulara verilen cevaplarda yoğunluğun "Hiç Katılmıyorum" seçeneğinde olduğu, ikinci seçeneklerinin ise oniki ve yirmidört numaralı sorularda %16.7 ile "Tamamen Katılıyorum", yirmibeşinci soruda ise %25 "Kararsızım" şeklinde olduğu görülmektedir. Ondört ve onaltı numaralı sorulara sporcuların verdikleri cevaplarda %50 ve %41.7 "Kısmen Katılıyorum", %25 eşit yüzde dağılımı ile "Kararsızım" şeklindedir. Onsekizinci soruya ve cevaplarda %33.3 "Hiç Katılmıyorum", %16.7 eşit yüzde dağılımı ile "Kısmen Katılmıyorum" ve "Kararsızım" şeklinde olduğu dikkat çekicidir. Yirmiiki numaralı soruya verilen cevaplarda ise "Tamamen Katılıyorum" %50, "Kısmen Katılıyorum" %33.3'dür.

Tablo 19: Anadolu Üniversitesi Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
1	-	-	-	-	-	-	-	-	12	100	12	100
9	9	75	3	25	-	-	-	-	-	-	12	100
15	1	8.3	-	-	2	16.7	1	8.3	8	66.7	12	100
20	1	8.3	8	66.7	2	16.7	1	8.3	-	-	12	100
21	2	16.7	8	66.7	-	-	1	8.3	1	8.3	12	100

Tablo 19 incelendiğinde, tam serbesti tanıyan antrenör stiline ilişkin birinci soruya verilen cevaplarda, sporcuların %100 “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yığıldıkları görülmektedir. Dokuz numaralı soruya verilen cevaplarda %75 “Tamamen Katılıyorum”, %25 “Kısmen Katılıyorum” şeklinde olduğu dikkat çekmektedir. Aynı amaçla sorulan onbeş numaralı soruya verilen cevaplarda yoğunluğun %66.7 “Hiç Katılmıyorum” ve %16.7 “Kararsızım” şeklinde olduğu görülmektedir. Yirmi ve yirmibirinci sorulara verilen cevaplarda ise yoğunluğun “Kısmen Katılıyorum” seçeneğinde olduğu, ikinci seçeneklerin yirminci soruda %16.7 “Kararsızım”, yirmibirinci soruda ise %16.7 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olduğu görülmüştür.

4.1.2.2. Y.K.M. Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açılıarı.

1996-1997 “Final Four” turnuvasına katılan Y.K.M. Bayan Hentbol takımı sporcularının antrenörlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine ilişkin otokratik antrenör davranışları tablo 20’de, demokratik antrenör davranışları tablo 21’de, tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ise tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 20: Y.K.M Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
2	1	8.3	6	50	2	16.7	2	16.7	1	8.3	12	100
6	5	41.7	-	-	1	8.3	3	25	3	25	12	100
8	-	-	7	58.4	-	-	1	8.3	4	33.3	12	100
13	2	16.7	6	50	1	8.3	1	8.3	2	16.7	12	100
17	-	-	3	25	6	50	-	-	3	25	12	100
19	4	33.3	1	8.3	7	58.4	-	-	-	-	12	100
23	1	8.3	2	16.7	2	16.7	1	8.3	6	50	12	100
26	9	75	1	8.3	-	-	2	16.7	-	-	12	100
27	1	8.3	1	8.3	1	8.3	2	16.7	7	58.4	12	100
28	6	50	3	25	-	-	1	8.3	2	16.7	12	100
29	-	-	1	8.3	1	8.3	2	16.7	8	66.7	12	100
30	-	-	2	16.7	1	8.3	1	8.3	8	66.7	12	100

Tablo 20 incelendiğinde iki numaralı soruya ilişkin verilen cevaplarda “Kısmen Katılıyorum” diyenler %50, “Kararsızım” ve “Kısmen Katılmıyorum” diyenler %16.7’dir. Altı numaralı soruda ise “Tamamen Katılıyorum” %41.7, %25 ise “Kısmen Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” şeklinde yoğunlaştığı görülmektedir. Aynı lider davranışına yönelik olarak sorulan sekiz numaralı soruda %58.4 “Kısmen Katılıyorum”, %33.3 “Hiç Katılmıyorum” olduğu dikkat çekicidir. Onüçüncü soruda %50 “Kısmen Katılıyorum”, %16.7 “Tamamen Katılıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” şeklinde bir dağılım göstermektedir. Onyedili ve ondokuz numaralı sorulara verilen cevapların “Kararsızım” ve “Kısmen Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde yoğunlaştığı, diğerlerine ise daha az yoğunlukta cevap verildiği görülmektedir. Aynı amaçla sorulan yirmiiç, yirmiyedi, yirmidokuz ve otuz numaralı sorulara verilen cevapların “Hiç Katılmıyorum” ve “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde cevap yoğunlaştığı görülmektedir. Yirmialtınıcı soruda ise %75 “Tamamen Katılıyorum”, %16.7 “Kısmen Katılmıyorum”, yirmisekiz numaralı soruya ise “Tamamen Katılıyorum %50, “Kısmen Katılıyorum” %25 cevapları verdikleri görülmektedir.

Tablo 21: Y.K.M Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik**Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları.**

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
4	10	83.3	-	-	2	16.7	-	-	-	-	12	100
7	8	66.7	4	33.3	-	-	-	-	-	-	12	100
10	9	75	2	16.7	1	8.3	-	-	-	-	12	100
11	6	50	1	8.3	-	-	-	-	5	41.7	12	100
12	7	58.4	4	33.3	1	8.3	-	-	-	-	12	100
14	7	58.4	-	-	1	8.3	1	8.3	3	25	12	100
16	-	-	3	25	2	16.7	6	50	1	8.3	12	100
18	7	58.4	3	25	1	8.3	1	8.3	-	-	12	100
22	4	33.3	7	58.4	-	-	-	-	1	8.3	12	100
24	7	58.4	3	25	1	8.3	-	-	1	8.3	12	100
25	-	-	2	16.7	1	8.3	1	8.3	8	66.7	12	100

Tablo 21’de sporcular demokratik lider davranışlarına ilişkin verdikleri cevaplarda dört, yedi, on, onbir, oniki, ondört, onsekiz, yirmiiki ve yirmidört numaralı sorularda “Tamamen Katılıyorum” ve “Kısmen Katılıyorum” cevaplarının her soruda ağırlık kazandığı, diğer cevapların ise yoğunluğunun az olduğu görülmektedir. Onaltıncı soruda ise %50 “Kısmen Katılmıyorum”, %25 “Kısmen Katılıyorum” şeklindedir. Ancak yirmibeşinci soruya ilişkin verilen cevaplarda %66.7 “Hiç Katılmıyorum”, %16.7 “Kısmen Katılıyorum” şeklinde olduğu dikkat çekicidir.

Tablo 22: Y.K.M Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Taniyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILİYORUM		2 KISMEN KATILİYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
1	-	-	-	-	-	-	2	16.7	10	83.3	12	100
9	9	75	3	25	-	-	-	-	-	-	12	100
15	1	8.3	1	8.3	2	16.7	2	16.7	6	50	12	100
20	1	8.3	2	16.7	6	50	1	8.3	2	16.7	12	100
21	1	8.3	1	8.3	7	58.4	1	8.3	2	16.7	12	100

Tam serbesti taniyan lider stiline ilişkin tablo 22'ye göre sporcuların birinci soruya verdikleri cevapların % 83.3 "Hiç Katılmıyorum" seçeneğinde toplanmıştır. Dokuz numaralı soruya verilen cevaplarda %75 "Tamamen Katılıyorum", %25 "Kısmen Katılıyorum" şeklinde olduğu dikkat çekicidir. Onbeş numaralı sorunun cevaplarında %50 "Hiç Katılmıyorum", %11.7 eşit yüzde dağılımları ile "Kısmen Katılmıyorum", ve "Kararsızım" seçeneklerinde olduğu görülmektedir. Yirmi ve yirmibirinci sorulara verilen cevaplarda "Kararsızım" seçeneğinde yığılma olduğu, ancak yirminci sorunun ikinci seçeneğinde %16.7 eşit yüzde dağılımı ile "Hiç Katılmıyorum" ve "Kısmen Katılıyorum" şeklinde olduğu görülmektedir.

4.1.2.3. T.M.O Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açılıarı.

1996-1997 "Final Four" turnuvasına katılan T.M.O Bayan Hentbol takımı sporcularının antrenörlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine ilişkin otokratik antrenör davranışları tablo 23'de, demokratik antrenör davranışları tablo 24'de, tam serbesti taniyan liderlik davranışları ise tablo 25'de gösterilmiştir.

Tablo 23: T.M.O Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
2	7	58.4	4	33.3	-	-	1	8.3	-	-	12	100
6	8	66.7	3	25	-	-	1	8.3	-	-	12	100
8	1	8.3	3	25	3	25	-	-	5	41.7	12	100
13	2	16.7	2	16.7	3	25	4	33.3	1	8.3	12	100
17	3	25	1	8.3	2	16.7	-	-	6	50	12	100
19	1	8.3	-	-	3	25	-	-	8	66.7	12	100
23	5	41.7	-	-	3	25	4	33.3	-	-	12	100
26	8	66.7	2	16.7	1	8.3	1	8.3	-	-	12	100
27	1	8.3	-	-	2	16.7	8	66.7	1	8.3	12	100
28	2	16.7	-	-	10	83.3	-	-	-	-	12	100
29	-	-	2	16.7	-	-	4	33.3	6	50	12	100
30	-	-	3	25	4	33.3	3	25	2	16.7	12	100

Tablo 23’de görüldüğü gibi iki, altı, yirmiiç ve yirmialtıcı sorulara verilen cevaplarda yoğunluğun “Tamamen Katılıyorum” ve “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde olduğu, sekiz, onyed, ondokuz ve yirmidokuzuncu sorulara verilen cevaplarda ise yığılmanın “Hiç Katılmıyorum” ve “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde olduğu, aynı sorulara verilen diğer cevapların yoğunluğunun az olduğu görülmektedir. Onüç ve otuzuncu sorulara ilişkin cevaplarda her bir seçeneğe yığılma olduğu dikkat çekicidir. Yirmiyedinci soruya ilişkin olarak verilen ceaplarda %66.7 “Kısmen Katılmıyorum”, %16.7 “Kararsızım”, yirmisekizinci soruda ise “Kararsızım” %83.3, “Tamamen Katılıyorum” %16.7, aynı sorulara verilen diğer cevapların yoğunluğunun az olduğu görülmektedir.

Tablo 24: T.M.O Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
4	7	58.4	1	8.3	4	33.3	-	-	-	-	12	100
7	3	25	5	41.7	3	25	-	-	1	8.3	12	100
10	3	25	3	25	3	25	-	-	3	25	12	100
11	2	16.7	1	8.3	-	-	1	8.3	8	66.7	12	100
12	-	-	-	-	2	16.7	1	8.3	9	75	12	100
14	4	33.3	3	25	1	8.3	2	16.7	2	16.7	12	100
16	-	-	1	8.3	1	8.3	7	58.4	3	25	12	100
18	-	-	3	25	6	50	3	25	-	-	12	100
22	1	8.3	-	-	2	16.7	3	8.3	6	50	12	100
24	-	-	-	-	-	-	2	16.7	10	83.3	12	100
25	-	-	-	-	-	-	1	8.3	11	91.7	12	100

Demokratik lider stiline ilişkin olan dört numaralı soruya ilişkin verilen cevaplarda “Tamamen Katılıyorum” %58.4, “Kararsızım” %33.3 şeklindedir. Yedinci soruya verilen cevaplarda ise “Kısmen Katılıyorum” %41.7, “Kararsızım” ve “Tamamen Katılıyorum” eşit yüzde dağılımı ile %25’dir. On ve ondört numaralı sorulara ilişkin verilen cevaplarda herhangi bir seçenekte yığılmanın olmadığı dikkat çekicidir. Onbir, oniki, yirmiiki, yirmidört ve yirmibeşinci sorulara ilişkin verilen cevaplarda “Hiç Katılmıyorum” ve “Kısmen Katılmıyorum” cevaplarının her soruda ağırlık kazandığı, diğer cevapların yoğunluğunun az olduğu görülmektedir. Aynı liderlik davranışına ilişkin olarak sorulan onaltıncı soruya ilişkin verdikleri cevapların dağılımı ise %58.4 “Kısmen Katılmıyorum”, %25 “Hiç Katılmıyorum”, onsekiz numaralı soruda yoğunluğun %50 “Kararsızım”, %25 “Kısmen Katılıyorum” ve “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 25: T.M.O Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti Tanyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.

Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
1	3	25	-	-	1	8.3	-	-	8	66.7	12	100
9	9	75	2	16.7	1	8.3	-	-	-	-	12	100
15	2	16.7	1	8.3	1	8.3	8	66.7	-	-	12	100
20	1	8.3	-	-	2	16.7	6	50	3	25	12	100
21	3	25	3	25	-	-	6	50	-	-	12	100

Tablo 25 incelendiğinde sporcuların birinci soruya verdikleri cevaplarda “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, diğer cevaplarda daha az yoğunlukta olduğu dikkat çekicidir. Aynı liderlik tarzına ilişkin dokuz numaralı soruda ise sporcuların %75’i “Tamamen Katılıyorum”, %16.7 “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görülmektedir. Onbeş numaralı soruya verilen cevaplarda %66.7 “Kısmen Katılmıyorum”, %16.7 “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir. Yirmi ve yirmibirinci sorulara verilen cevaplarda yoğunluğun “Kısmen Katılmıyorum” seçeneğinde olduğu, ikinci seçeneklerin yirminci soruda %25 “Hiç Katılmıyorum”, yirmibirinci soruda ise %25 eşit yüzde dağılımları ile “Kısmen Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinde olduğu görülmektedir.

4.1.2.4. P.T.T Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Antrenörlerinin Liderlik Tarzına Bakış Açılıarı.

1996-1997 “Final Four” turnuvasına katılan P.T.T Bayan Hentbol Takımı sporcularının antrenörlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine ilişkin otokratik antrenör davranışları tablo 26’da, demokratik antrenör davranışları tablo 27’de, tam serbesti tanyan liderlik davranışları ise tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 26: P.T.T Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Otokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları.

Seçenekler Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
2	7	63.6	2	18.2	-	-	2	18.2	-	-	11	100
6	4	36.4	7	63.6	-	-	-	-	-	-	11	100
8	7	63.6	2	18.2	-	-	1	9.1	1	9.1	11	100
13	-	-	7	63.6	-	-	2	18.2	2	18.2	11	100
17	7	63.6	-	-	-	-	-	-	4	36.4	11	100
19	5	45.4	1	9.1	-	-	1	9.1	4	36.4	11	100
23	5	45.4	3	27.3	-	-	-	-	3	27.3	11	100
26	8	72.7	1	9.1	-	-	-	-	2	18.2	11	100
27	10	90.9	-	-	-	-	-	-	1	9.1	11	100
28	11	100	-	-	-	-	-	-	-	-	11	100
29	6	54.5	1	9.1	-	-	2	18.2	2	18.2	11	100
30	4	36.4	-	-	-	-	1	9.1	6	54.5	11	100

Tablo 26 incelendiğinde iki, sekiz, onyed, ondokuz, yirmiüç, yirmiüç, yirmiüç, yirmisekiz ve yirmidokuz numaralı sorulara ilişkin olarak verdikleri cevaplarda “Tamamen Katılıyorum” ve “Kısmen Katılıyorum” cevaplarının her soruda ağılık kazandığı, diğ cevapların ise yoğunluğunun az olduğı görülmektedir. Aynı lider davranışına yönelik olarak sorulan altı ve onüç numaralı sorularda ise yoğunluğun %63.6 “Kısmen Katılıyorum”, otuz numaralı soruda ise verdikleri cevapta %54.5 “Hiç Katılmıyorum”, %36.4 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olduğı dikkat çekicidir.

Tablo 27: P.T.T Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Demokratik Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açıları.

Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
4	8	72.7	1	9.1	2	18.2	-	-	-	-	11	100
7	-	-	11	100	-	-	-	-	-	-	11	100
10	7	63.6	-	-	-	-	-	-	4	36.4	11	100
11	1	9.1	4	36.4	-	-	-	-	6	54.5	11	100
12	5	45.4	2	18.2	-	-	2	18.2	2	18.2	11	100
14	5	45.4	-	-	3	27.3	1	9.1	2	18.2	11	100
16	1	9.1	3	27.3	-	-	2	18.2	5	45.4	11	100
18	-	-	-	-	1	9.1	4	36.4	6	54.5	11	100
22	5	45.4	1	9.1	1	9.1	-	-	4	36.4	11	100
24	9	81.8	1	9.1	-	-	1	9.1	-	-	11	100
25	-	-	-	-	-	-	2	18.2	9	81.8	11	100

Tablo 27 incelendiğinde dört, on, oniki, ondört, yirmiiki ve yirmidört numaralı sorulara ilişkin verdikleri cevaplarda birinci önceliğin “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde olduğu, ikinci önceliğin ise “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde ağırlık kazandığı dikkat çekmektedir. Yedinci soruya verdikleri cevaplarda tüm sporcular %100 “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap verirlerken, onbir, onaltı, onsekiz ve yirmibeş numaralı sorulara ilişkin verdikleri cevaplarda “Hiç Katılmıyorum” seçeneğini birinci öncelikle tercih ettikleri, ikinci önceliğin ise onsekiz ve yirmibeş numaralı sorularda “Kısmen Katılmıyorum” olurken, onbir ve onaltıncı sorularada “Kısmen Katılıyorum” seçeneğinin olduğu görülmektedir.

Tablo 28: P.T.T Hentbol Takımında Yer Alan Sporcuların Tam Serbesti**Tanıyan Lider Davranışlarına İlişkin Bakış Açılıarı.**

Soru No	1 TAMAMEN KATILYORUM		2 KISMEN KATILYORUM		3 KARARSIZIM		4 KISMEN KATILMIYORUM		5 HIÇ KATILMIYORUM		TOPLAM	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
1	-	-	-	-	-	-	-	-	11	100	11	100
9	4	36.4	2	18.2	5	45.4	-	-	-	-	11	100
15	6	54.5	-	-	-	-	3	27.3	2	18.2	11	100
20	2	18.2	4	36.4	-	-	-	-	5	45.4	11	100
21	6	54.5	4	36.4	-	-	1	9.1	-	-	11	100

Tablo 28 incelendiğinde, sporcular bir numaralı soruda % 100 “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde görülmektedir. Dokuzuncu soruda sporcuların %45.4 “Kararsızım”, %36.4 “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir. Onbeş numaralı soruya verilen cevaplarda yoğunluğun %54.5 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %27.3 “Kısmen Katılmıyorum” seçeneklerinde görülmektedir. Yirminci sorunun cevaplarında “Hiç Katılmıyorum” %45.4 “Kısmen Katılıyorum” %36.4 şeklinde dağılım göstermesi dikkat çekicidir. Yirmibirinci soruya verilen cevaplarda ise yoğunluğun “Tamamen Katılıyorum” %54.5, “Kısmen Katılıyorum” %36.4 olduğu görülmektedir.

4.2. Tartışma

Bu kısımda 1996-1997 Final Four turnuvasına katılan hentbol kulüplerinde yer alan toplam 93 sporcu ile yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yararlanılarak bir durum tespiti yapılmıştır. Antrenör davranış tarzlarının başarı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılırken takımların ligde ve Final Four turnuvasında elde ettikleri derecelerden hareket edilerek yorum yapılacaktır. Takımların elde ettikleri dereceler aşağıda verilmiştir.

1996-1997 Deplasmanlı Erkekler ve Bayanlar Hentbol I. Liginde;

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Çankaya Belediyesi | 1. YKM |
| 2. ASKİ | 2. Anadolu Üniversitesi |
| 3. Beşiktaş | 3. TMO |
| 4. Halk Bankası | 4. PTT Spor |

1996-1997 Final Four turnuvasında bay ve bayan takımları;

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Çankaya Belediyesi | 1. Anadolu Üniversitesi |
| 2. ASKİ | 2. TMO |
| 3. Beşiktaş | 3. YKM |
| 4. Halk bankası | 4. PTT Spor |

şeklinde sıralanmışlardır. Bu sıralamalardan hareketle takımların antrenörlerinin hangi liderlik davranış tarzı gösterdiği ve etkin olduğu saptanmaya çalışılacaktır. Bulgular bölümündeki her bir takıma ait otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan lider davranışlarını belirleyen tablolar gruplandırılarak, ulaşılan sonuçlar yorumlanacak ve aşağıda tartışılacaktır.

Literatürde, Incoing liderlik davranış tarzının takım başarısı ile ilişkili olmadığını belirtirken, Chelladurai geliştirdiği etkileşimci model ile antrenör davranışının takım performansı ve sporcu tatmini üzerindeki etkilerinin büyük olduğunu açıklamıştır(39). Bu nedenle çalışmada ulaşılabilecek sonuçlarda her zaman tartışmaya açık olacaktır.

4.2.1. Araştırma Grubunun Otokratik Antrenör Davranışına Bakış Açıları

Final Four turnuvasına katılan bay ve bayan takım sporcularının otokratik lider davranışına ilişkin ikinci soruya verdikleri cevaplardan, müsabakalarda yaptıkları hatalarda antrenörlerinin kendilerine sert tepkide buldukları belirlenmiştir. Beşiktaş erkek takımı sporcuları antrenörlerinin böyle bir tepkisinin olmadığını, YKM bayan takımı sporcuları ise antrenörlerinin daha esnek olabildiğini belirtmişlerdir. Otokratik liderlerin müsabakalarda böyle tepkiler göstermeleri klasik bir davranış türü olarak gösterilmektedir. Çünkü otokratik liderler planlanmamış durumlardan genellikle kaçınılmaktadırlar ve hata onlar için planlanmamış bir durumdur(9).

Otokratik lider davranışına ait altıncı soruda erkek sporcular antrenörlerinin kendilerine bağrımlarının ve eleştirmelerinin performanslarını artırdığını ileri sürerken, Beşiktaş takımı sporcuları bu durumun performanslarını olumsuz etkileyeceğini açıklamışlardır. Bayan

takımları sporcuları ise bu durumun performanslarını olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir. Böylece bayan takımı antrenörlerinin davranış ve tutumlarını performansı olumsuz düzeyde etkilemeyecek şekilde ayarlamaları gerekmektedir.

Erkek sporcular antrenörlerinin özel hayatlarına karışmadıklarını belirtirken, bayan sporcular farklı görüşlere sahiptirler. PTT takımı oyuncularını sürekli kontrol altında olduklarını, YKM ve Anadolu Üniversitesi oyuncularını ise kısmen kontrol altında olduklarını belirtmişlerdir. Bu konuda sporcuların eğitim durumları, medeni halleri ve yaşları gibi faktörlerin incelenerek yorum yapılması, antrenörlerin otokratik davranışlarını etkileyen nedenlerin bulunmasında yararlı olacaktır.

Antrenörlerin zor kazanılan maçlar sonrasında bazı sporculara farklı davranışlarda bulunması sorusuna erkekler genelde katılmamışlar, ancak Çankaya Belediyesi sporcularını kısmen katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bayan sporcular ise tamamen katılıyorum diyerek antrenörlerinin bir farklılık yarattıklarını belirtmişlerdir. Sporda dürüst ve eşit davranılmak sporcular açısından önemlidir. Fakat bir antrenörün tamamıyla tarafsız olması da beklenemez. Bazı sporcuların bazı günlerde antrenörün ilgisini diğer sporulardan daha çok çekebileceği unutulmamalıdır(9).

Araştırmaya katılan erkek sporcular onyedinci soruya verdikleri cevaplarda ceza ile performansın yükseltilemeyeceğini açıklamışlar, ancak ASKİ takımı sporcularını antrenörlerinin cezanın performansı artıracağına inandığını açıklamışlardır. Bayan sporcularının bu soruya verdikleri cevaplar ise farklı dağılım göstermiştir. Ancak genelde antrenörlerin ceza ile performansın yükseltilebileceğine inandıkları görülmüştür. Chelladurai ve Carron'da uygulanan otokratik antrenörlük stratejisinin merkezîyetçiliği dikte ettiğini ve bu amaçla cezanın gündeme gelmesinin mümkün olduğunu belirtmişlerdir(35).

Transfer ücretlerinin sporcunun performansına göre belirlenmesine ilişkin ondokuzuncu soruda tüm erkek sporcular antrenörlerinin buna katıldıklarını açıklamışlardır. Aynı şekilde bayan takımları sporcuları da çoğunlukla aynı kanıyı taşımaktadırlar. Sadece TMO takımı sporcuları transfer ücretlerinin performanstan bağımsız başka faktörlerle

belirlendiğini açıklamışlardır. Performans verilen bir görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan bilgi, duygu ve hareket çabalarının tümüdür. Yani, somut bir işlemi yapmaya yönelik eylemdir(56). Müsabaka içinde belirtilen somut iş rakibi geçmek, yenmek ve en yüksek verime ulaşmak olduğu için antrenörlerin değerlendirmesi “başarılı” “başarısız” şeklinde olmaktadır. Bu nedenle antrenörler transfer ücretlerini performansa göre ayarlamaktadırlar.

Erkek sporcular Beşiktaş takımı dışında takımdaki yabancı oyuncularla aynı statüde olduklarını belirtmişlerdir. Bayan takımları sporcuları ise antrenörlerinin açık şekilde yabancı oyunculara davranışlarının farklı olduğunu belirtmişlerdir. Günümüzde antrenörlerin teknik-taktik imkanlarla, kişisel yetersizliklerin ayırımını yapmalarının zorluğu mesleği riskli hale getirmektedir(57). Bu riskten korunmak için daha yetenekli yabancı oyuncuların takıma alınmaları gerekmekte ve antrenörler bu sporculardan yüksek verim beklemektedirler. .

Sporcular antrenörlerinin kişisel yaklaşımlarına göre birtakım davranışlarını belirlemektedirler. Antrenörün sporcular arasında ayırım yapması takım performansını olumsuz etkileyebileceği gibi rekabeti de teşvik edebilecektir. Ancak sporcular görevlerini yerine getirdiklerinde takdir edilmek isterler. Sporculara verilecek pekiştirmeler sadece dış ödüllerle sınırlı olmamalıdır. Onların takdir edilmesi ve yabancı sporculara gösterilen ilginin kendilerine gösterilmesi güdülenmelerini sağlayacak bir pekiştire olacaktır(58).

Çalışmada Beşiktaş ve Halk Bankası sporcuları dışında kalın bütün takım sporcuları antrenörlerinin görevlerini aile ve bireysel gereksinimlerinden ön planda tuttuklarını belirtmişlerdir.

Takımın oluşturulması konusunda Beşiktaş takımı dışındaki erkek takımları antrenörlerinin etkili olduğunu belirtirken, bayanlarda ise PTT takımı dışındaki bayan takımları ise yöneticilerin bu konuda daha yetkili olduklarını açıklamışlardır. Aslında bu duruk otokratik lider davranışına ters görülmektedir. Çünkü Sage'nin de belirttiği gibi otokratik antrenörler işlerini ustalıkla yapan ve kendi yargılarını tartışmaya açmayan kişilerdir(9). Takımında kendi istekleri doğrultusunda oluşturmak isterler. Etkili bir

antrenörün kendi sorumluluğunda olan bir yetkiyi başka bir kişiye devretmesi kendinin kulüp içindeki geleceğinden korktuğunun göstergesi olabilir.

Otokratik antrenör davranış tarzına ait yirmisekizinci soruya verilen cevaplardan Çankaya Belediyesi ve ASKİ takımları antrenörlerinin kuralcı ve kurallarından kesin taviz vermeyen bir otokratik davranış içinde oldukları tespit edilmiştir. Beşiktaş takımı antrenörünün taviz verdiği, Halk Bankası antrenörünün ise bu konuda sporcuları tarafından anlaşılamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bayan takımlarında ise antrenörlerin bu konuda daha katı olduğu görülmüştür. Sadece TMO takımı sporcuları bu konuda kararsız kalmışlardır.

Anket sonucunda antrenörlerin takım içinde alınacak kararlarda sporculara danışarak demokratik bir yaklaşım gösterdikleri, ancak Çankaya Belediyesi ve PTT takım antrenörlerinin sporculara bu konuda söz hakkı vermediği tespit edilmiştir. Ancak Carron ve Bennet antrenör ile sporcu arasındaki ilişkinin derecesi ve kalitesinin takımın başarısı ve tatmini için belirleyici bir etken olduğunu açıklamışlardır(39).

Sporcular ayrıca antrenörlerinin dar görüşlü ve peşin hükümlü olmadıkları konusunda farklı görüşlere sahiptirler.

Otokratik antrenör davranışı ile ilgili yapılan durum tespiti sonucunda özellikle Çankaya Belediyesi, ASKİ, PTT ve Anadolu Üniversitesi takımları antrenörlerinin otokratik lider davranışı gösterdikleri belirlenmiştir.

4.2.2. Araştırma Grubunun Demokratik Antrenör Davranışına Bakış Açıları

Sporcular demokratik lider davranışına ilişkin dördüncü soruda takım performansının yükseltilmesinde antrenörlerin ellerinden gelen çabayı gösterdikleri belirlenmiştir. Sadece Beşiktaş takımı sporcuları antrenörlerinin böyle bir çaba içinde olmadığını açıklamışlardır. Böylece otokratik antrenörlerin dahi performans sözkonusu olduğunda demokratik davranışlara girebildikleri görülmüş olmaktadır.

Antrenörlerinin kendi görüşlerine önem verip vermedikleri konusunda farklı dağılımlarla karşılaşmıştır. Halk Bankası ve ASKİ takımı sporcuları kendi fikirlerine önem verildiğini belirtirken, Çankaya Belediyesi sporcuları otokratik lider davranışını destekler cevaplar vermişlerdir. Bayanlarda ise YKM takımı dışında kalan takımların sporcuları cevaplarında ya kararsız kalmış ya da kısmen katılmışlardır.

Yeteneği geliştirmek için fazladan antrenman yapılması sorusuna bütün erkek takım sporcuları tamamen katıldıklarını, antrenörlerinin bunu takdir ettiğini açıklamışlardır. Sadece TMO takımı sporcuları farklı görüşe sahiptir. Aslında istenilen, antrenman fazlalığı ile yeteneğin daha ileriye götürülebileceğidir. Yani antrenörler çok çalışan sporcunun aynı yetenekteki sporcudan üstün olacağına inanmaktadırlar. Oysa yetenek potansiyel bir olgudur ve antrenmanla artırılmaz(59).

Takım bağlılığının yükseltilmesi için herkese eşit davranış gösterme gayretine ilişkin olan soruya erkek sporcular olumlu cevap vermişlerdir. Böylece otokratik tarza ilişkin sorulan yirmiüçüncü soruyu desteklemişlerdir. Bayan sporcularda yine antrenörlerinin eşit davranmadıklarını belirtmişlerdir. Danielson'da çalışmasında antrenörlerin görev güdüsünden çok kişisel ilişkilere yönelerek başarılı olmak istediklerini tespit etmiştir(39).

Takım bağlılığı bir bütün olarak uygun kişiler arası etkileşimi, gruba bağlı olma duygusunu ve grupta kalma arzusunu içerir. Singer geliştirmiş olduğu takım başarısı modelinde takım bağlılığını takımın güdülenmesine ve bağlılığı öğrenmeye eşit düzeyde almıştır. Özellikle sporda bağlılık grup içerisindeki iletişimin niteliği ve niceliği ile bağlantılıdır. Antrenörün liderlik tarzı ve kişiliği takım bağlılığında gerekli bir belirleyicidir(60). Bu amaçla da araştırma grubunda yer alan sporcular antrenörlerinin takım bağlılığına önem verdiğini vurgulamışlardır.

Takım kaptanı seçimi konusunda Çankaya Belediyesi ve TMO takımları dışındaki takımların antrenörleri bu işi sporculara bırakmaktadırlar. Özellikle YKM takımının kaptan seçiminde en demokratik ortama sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada sporcuların özel sorunlarını hiç çekinmeden antrenörlerine açması konusunda ASKİ ve Halk Bankası sporcuları çekinmediklerini; Beşiktaş ve Çankaya Belediyesi sporcuları sorunlarını antrenörleriyle paylaşmadıklarını belirtmişlerdir. Özellikle Beşiktaş takım antrenörünün otokratik davranış ile ilgili alınan cevaplardan sonra göreve çok düşünmediği ve bireysel gereksinimlerini ön planda tuttuğu kanısı uyanmıştır. Bayan sporcular ise sorunlarını paylaşabildiklerini belirtmişlerdir.

Sporunda başarı duygusu elde edildiği gibi yenilme olgusunun da sporcular tarafından duyulması gerekir. Yenilgi halinde suçun tek bir kişi üzerinde değil, tüm takım üzerinde olacağı, hatta rakibin gücüne göre yorumlanması gerektiği unutulmamalıdır. Antrenör yenilgi halinde suçu hemen sporcuların üzerine atmamalıdır. Ancak araştırmada Halk Bankası ve YKM takımları dışındaki takımların oyuncularını antrenörlerin suçu kendilerinde aradığını belirtmişlerdir. Aslında sporda sporcuların performanslarının her müsabaka sonunda kendilerine aktarılması önemli bir geribildirim sağlayacaktır. Bir sporcunun geribildirim aracı ile hedefe yönltilmesinin güdüleyici bir öğe olduğu düşünülmelidir. Böylece verimin artması da sağlanabilecektir(61). Sporcular için geçerli bu kural liderler içinde geçerlidir. Lider, yenilgi halinde kendi başarı grafiğini analiz edebilirse geribildirim sağlanacaktır.

Hentbol sporunda başarıya verilen primin miktarı genelde yüksek olmamakta ve özellikle bayan takımlarında primin olmadığı gibi bir genelleme yapmak da mümkün olmaktadır. Müsabaka öncesi primin açıklanması konusuna ASKİ ve Beşiktaş takımları antrenörleri önem verirken, diğer takımlarda bunun önemsenmediği tespit edilmiştir. Sporda yapılan bir davranışa ödül verilecekse o davranışın tekrar ortaya çıkma olasılığı her zaman fazla olacaktır(62). Bu nedenle prim sistemi başarı için gereklidir. Ancak davranışlar doğru zamanda doğru yerde ve doğru metodla ödüllendirilmezse sporcuların kendileriyle ilgili endişeleri, kaygıları artabileceği gibi hem antrenörlerine hem de kendilerine olan güvenleri zedelenecektir(63).

Ankette sporcular antrenörlerinin antrenörlük bilgilerine güvendiklerini belirtmişlerdir. Ancak TMO takımının aynı görüşte olmadığı ve bazı tereddütleri olduğu saptanmıştır.

Takım bağılılığının ve takım ruhunun oluşturulması için farklı sosyal faaliyetler düzenlenmesi konusunda ASKİ, Çankaya Belediyesi, PTT ve YKM takımı antrenörlerinin etkili olduğu saptanmıştır. TMO takım antrenörünün ise bu konu ile hiç ilgilenmediği ortaya çıkmıştır. Sporculara verilecek prim ya da ceza konusunda ise antrenörlerinin etkili olduğunu, takım kaptanlarının herhangi bir yetkilerinin olmadığını açıklamışlardır.

Sonuçta Halk Bankası ve YKM takım antrenörlerinin demokratik lider davranış tarzına uygun davranış ve eylemlerde buldukları tespit edilmiştir. Bu durum tablolardan da açıkça görülmektedir. Ayrıca performansı artırmaya yönelik konularda otokratik antrenörlerin de demokratik davranışlara yönelebildikleri tespit edilmiştir.

4.2.3. Araştırma Grubunun Tam Serbesti Taniyan Antrenör Davranışına Bakış Açıları

Ankette tam serbesti taniyan lider davranışına ilişkin birinci soruda sporcular antrenmanlara devamsızlık yaptıklarında tepki ile karşılaştıklarını açıklamışlardır. Ancak Beşiktaş takımı sporcuları antrenörlerinin bu konuda kayıtsız olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum Beşiktaş takımının otokratik davranış tarzı ile ilgili sorulan ve müsabaka sırasında herhangi bir tepki olmadığı sonucunu da desteklemektedir. Bayanlarda ise sadece TMO takım antrenörünün biraz daha esnek olduğu anlaşılmıştır.

Aynı lider davranışına ait dokuzuncu soruda ise takımlardaki oyuncular antrenörlerine itaat konusunda hemfikirlidir. Ancak aksi bir durumda yönetim tarafından kadro dışı bırakılmak veya maaşını alamamak gibi nedenler sporcuları bu görüşe itmiş olabilir.

Bir yenilgi halinde antrenörlerin suçu sporcularda araması konusuna Çankaya Belediyesi ve ASKİ sporcuları tamamı katılmış, Beşiktaş ve Halk Bankası sporcuları ile bayan takım sporcularının tamamı buna katılmamışlardır. Bu soruya verilen yanıt çoğunlukla kabul edilmiş olsaydı, antrenörlerle sporcular arasında bir diyalog kopukluğu olduğu gündeme gelebilecekti. Demokratik davranış tarzı ile ilgili onaltıncı soruda yer alan ve antrenörün başarısızlıklarda suçu daima kendisinde araması konusundaki cevaplarla tam bir

ilişki kurulamamıştır.

Erkek sporcular antrenörlerinin hangi tür müsabaka olursa olsun hiç kaygılanmadan iyi bir yönetim sergilediğini, oyuna ve takıma sonuna kadar hakim olduklarını belirtmişlerdir. Ancak Halk Bankası sporcuları antrenörlerinin müsabaka içinde kaygıya düştüğünü ve heyecanlandığını vurgulamışlardır. Bayanlarda ise farklı bir dağılım görülmüştür. Anadolu Üniversitesi oyuncularını antrenörlerinin iyi bir yönetim sergilediğini; TMO ve PTT takımları kaygıya düştüğünü; YKM takımı ise antrenörleri hakkındaki bu soruda kararsız olduklarını açıklamışlardır.

Aynı şekilde önemli bir müsabaka öncesinde de antrenörlerin strese girdiğini sadece Halk Bankası sporcuları açıklamış ve bu durum diğer sorulara alınan cevaplarla da desteklenmiştir. Bayan takımlarından da PTT antrenörünün heyecan ve telaşa kapıldığı anlaşılmıştır. Durum tespiti sonucunda tam serbesti tanıyan antrenör davranışına sahip tek antrenörün Beşiktaş takımı antrenörü olabileceği kanısına varılmıştır.

Günümüzde antrenörün ve sporcunun antrenman, maç ve çevrenin oluşturduğu gerilim alanındaki eylem kabiliyeti liderlik özelliklerinin ortaya çıkması açısından önemlidir(57). Başarılı antrenörlerin belirli bir ihtisasa ve metod bilgisine sahip olması, spordaki yeni eğilimleri tanıması ve oyunu kafası ve kalbiyle yaşaması gerekmektedir. Ayrıca kişisel, sosyal ve liderlik yeteneğinin mutlaka bulunması önemlidir. Başarının sağlanması için ise fiziksel, koordinatif, duygusal, sosyal ve kurumsal şartların oluşması şarttır. Bu nedenle antrenörler hangi davranış özelliklerine sahip olurlarsa olsunlar öncelikle sporcularının kişisel özelliklerine göre davranış tarzı belirlemelidirler(39).

4.3. Sonuç

Türkiye Deplasmanlı Hentbol I. Liginde yer alan ve Final Four turnuvasına katılmaya hak kazanan kulüplerdeki sporcuların antrenörlerinin liderlik davranış tarzlarının belirlenmesine ve takım başarısı üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Bay ve bayan hentbol takımlarındaki antrenörlerin göstermiş oldukları liderlik davranış tarzlarının takım başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

2. Final Four turnuvasında ve ligde ilk iki sırayı alan Çankaya Belediyesi ve ASKİ erkek takımı sporcuları antrenörlerinin otokratik lider davranış tarzı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca sporcular takımın performansının yükseltilmesinde antrenörlerinin büyük bir gayret içinde olduğunu, göreve düşkün olduğunu, görevini ailesinden ve bireysel gereksinimlerinden üstün tuttuğunu belirtmişlerdir.

3. Halk Bankası takımı sporcuları antrenörlerinin demokratik davranış tarzı gösterdiğini belirtmişlerdir. Ancak antrenörün aralarından çıkmış eski bir sporcu olması ve geçmiş arkadaşlık ilişkileri nedeniyle kendine özgü bir davranış tarzını gösteremediği gözlemlenmiştir.

4. Beşiktaş takımı sporcuları ise antrenörlerinin tam serbesti tanıyan lider davranış tarzı gösterdiğini açıklamışlardır. Ancak burada üzerinde durulması gereken nokta Beşiktaş takımının antrenörünün yabancı olmasıdır. Bu nedenle antrenörün takım bağlılığını oluşturamaması, sporcuların antrenörü ciddiye almaması gibi nedenler antrenörün ve takımın etkinliği konusunda farklı incelemelerin yapılmasını gerektirmektedir.

5. Bayan takım antrenörlerinin göstermiş olduğu liderlik davranış tarzının YKM takımı dışında genelde otokratik olduğu tespit edilmiştir. Final Four'da birinci olan Anadolu Üniversitesi antrenörü otokratik ve başarılı antrenör tipine bir örnektir. Ancak PTT takım antrenörünün otokratik olmakla birlikte, aşırı baskıya dayanan bir antrenörlük tarzı izlediği tespit edilmiş ve bu takım turnuvada başarısız olmuştur. Ligde ilk sırayı alan ancak turnuvada üçüncü olan YKM takımı sporcuları ise antrenörlerinin demokratik lider davranış tarzı gösterdiğini açıklamışlardır. Burada ligde elde edilen başarının niçin devam ettirilemediği sporcular ve antrenör açısından ayrıca araştırılması gereken bir konu olmaktadır.

6. Turnuvaya katılan bay ve bayan takım antrenörlerinin liderlik davranış tarzlarının

birbirlerinden farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılma ile birlikte, antrenörlerin başarılı olmak için otokratik lider davranışını tercih ettikleri görülmüştür.

7. Türkiye’de hentbol sporunda otokratik lider davranış tarzına sahip antrenörlerin çok daha başarılı olduğu, demokratik lider özelliklerine sahip antrenörlerin de bay ve bayan sporcular tarafından tercih edilebileceği saptanmıştır. Ancak saptamada bulunurken sporcuların özellikleri incelenmediğinden kesin bir sonuca ulaşmak mümkün değildir. Tam serbesti tanıyan lider özelliklerine sahip antrenörlerin ise hem erkeklerde hem de bayanlarda sportif başarıya pek fazla etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ancak bu durum yapılan çalışma kapsamına giren takımlar için geçerli olup, sporda bir genelleme yapmak mümkün değildir.

Bir antrenörün takım tarafından değerlendirilirken iyi görünüm, yeterli bilgi, sporcuların değerlerini ve endişelerini ifade edebilme gibi bazı kişilik özelliklerine sahip olduğu durumda liderlik özellikleri ortaya çıkmaktadır. Başarılı antrenörlerin ise kendi değer yargılarından hareketle sporcularına güven aşıl原因 ve onları yüksek beklentiler içine sokan kişiler olması gerekmektedir. Başarısız olan antrenörler ise genellikle başka antrenörleri taklit etmeye çalışırlardır. Olayların içyüzünü kavrama yeteneği, bilgi ve bireysel farklılıklara duyarlılık gösteren antrenörlerin başarılı olmaları mümkündür.

Araştırmada bir hentbol takımının başarısının antrenörün başarısına mı bağlı olduğu, veya antrenörün takımın başarısına göre özel bir davranış biçimi mi sergilediği konusunda net bir sonuca ulaşamamıştır. Ulaşılan sonuç otokratik lider davranış tarzına sahip antrenörlerin daha başarılı olduklarıdır. Ancak ülkemiz insanların toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahip olduğunu gözönüne alırsak, böyle bir ortamda sporcularında antrenörlerinin tam yetkilerini kullanmalarını bekleyeceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Sporcular ancak otokratik davranan antrenörün bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağlayacağına inanacaklardır. Ayrıca bu koşullarda otokratik antrenörler de tam yetkili oldukları zaman kendilerini daha etkili, rahat hissedebilecekler ve hızlı kararlar alarak başarılı olma şanslarını artıracaklardır. Fakat bu durumun sporcuların eğitim durumu, değer yargıları ve antrenörün uyguladığı ödül sistemi gibi faktörlerle etkili olmama olasılığını da gözardı etmemek gerekir.

Sporcularının deneyim, olgunluk ve beceri düzeyleri gibi farklı özelliklerinin antrenörler tarafından incelenmesi etkili liderlik davranış tarzının belirlenmesinde yararlı olabilecektir. Her bir antrenörün kendi tarzını geliştirip uygulaması gerekliliği inkar edilmemektedir. Ancak antrenörler sporda kazanmanın tek başına bir değer ifade etmediğini, aynı zamanda zevk alma, sosyal davranış ve mücadele ile oyuncunun bir insan olarak kabul görmesinin anlam taşıdığını sporcularına öğretmelidirler.

Sonuçta antrenörlerin sporcularının kendileri ile ilgili yaptıkları objektif değerlendirmelerden hareketle, kendilerine uygun etkili lider davranış tarzını belirlemelerini ve takım başarısı için gerekli olan diğer değişkenleri de araştırmaları gerektiğini söyleyebiliriz. Antrenörlerin liderlik davranışlarına ilişkin yapılabilecek diğer çalışmalarda liderlik faktörüne ilave olarak çevresel, kişisel ve takım faktörlerinin de incelenmesi yeni sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Çalışmamızdan elde edilen veriler ve etkili antrenör davranış tarzlarının belirlenmesinde ileride gerçekleştirilebilecek diğer çalışmalardan elde edilecek verilerden yararlanarak daha somut sonuçlara ulaşmak mümkün olabilecektir..

5. KAYNAKLAR

1. İ. Özalp, **Yönetim Organizasyon**, Cilt. 1, Eskişehir, 251-258, 1992.
2. E. Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları:197, İstanbul, 387-391, 1997.
3. G. A. Yukl, **Leadership in Organizations**, Prentice-Hall Int. Edit., New Jersey, 1-25, 1981.
4. J.B. Parks, B.R.K. Zanger, **Sport Fitness Management**, Human Kinetics Books, Illinois, 8, 1990.
5. G. Moorhead, R. W. Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Co., Boston, 322, 1989.
6. M. Alıç, "Yönetim ve Liderlik", **A.Ü. Eğitim Fak. Der.**, C.2, S.1, 141-149, (1987).
7. A. Usal, Z. Aslan, **Davranış Bilimleri**, 1. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 258-288, 1995.
8. Ö. Dinçer, Y. Fidan, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 329-349, 1996.
9. J.M. Williams, **Applied Sport Psychology**, Second Edition, Mayfield Publishing Co., California, 98-120, 1993.
10. İ. Özalp, G. Eren, H. Öcal, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik", **A.Ü. İ.İ.B.F. Der.**, C.10, S.1-2, 161-205, (1992).

11. T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 327-349, 1993.
12. İ. Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 329-358, 1994.
13. A. Bryman, **Charisma and Leadership in Organizations**, Sage Publications, London, 1-21, 1992.
14. J.L. Bowditch, A.F. Buono, **A Primer on Organizational Behavior**, Second Edition, John Wiley Sons, NewYork, 156-182, 1990.
15. E. Özkalp, Ç. Kirel, **Örgütsel Davranış**, ESBAY Yayın No: 111, Eskişehir, 278-301, 1996.
16. Ş. Aydemir, **Durumsallık Yaklaşımında Önderlik**, Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sos. Bil. Enst., 42-51, 1989.
17. J.W. Newstrom, **Organizational Behavior**, Fourth Edition, McGraw-Hill Book Co., NewYork, 474-511, 1989.
18. S.P. Robins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev.:S. Öztürk, ETAM Yayınları, Eskişehir, 130-191, 1994.
19. M. Dilber, **Yönetmel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım**, Boğaziçi Üni. Yayın No: 76-52/102, İstanbul, 54-55, 1976.
20. T. Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İ.Ü. İktisat Fak. Yayın No: 371, İstanbul, 187-206, 1976.
21. E. Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, E.İ.T.İ.A.Yayın No: 249/169, Eskişehir, 3212-238, 1982.

22. Ö. Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, İstanbul, 271-275, 1994.
23. K.A. Davis, **Sport Management**, Brown Benchmark Publishers, Iowa, 126-128, 1994.
24. R.M. Hodgetts, **Yönetim**, Çev. C. Çetin, E.C. Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 317-341, 1997.
25. İ. Özalp, " Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve F.E. Fiedler ile R.J. House'nin Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", **A.Ü. İ.İ.B.F. Der.**, C.4, S.2, 27-34, (Kasım-1986).
26. Ö. Dinçer, **Örgüt Geliştirme**, Timaş Yayıncılık, İstanbul, 266, 1992.
27. F. Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, McGraw-Hill Int. Edit., 9-65, 1991.
28. T. Ergun, **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No: 191, Ankara, 18-23, 1981.
29. E.G. Bormann, N.C. Bormann, **Effective Small Group Communication**, Fourth Edition, Burgess Publishing, 166-170, 1988.
30. S. Certo, S.H. Appelbaum, I. Devine, **Principles of Modern Management**, Third Edition, Allyn and Bacon, Boston, 360-367, 1994.
31. J.L. Massie, **İşletme Yönetimi**, Çev. Ş. Özalp ve diğerleri, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 138, 1983.

32. E. Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Dördüncü Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 302, 1993.
33. L. Bilgin, "Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Araştırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi", **A.Ü. İ.İ.B.F. Der.**,C.4, S.2, 187-199, (Kasım-1986).
34. M. Gruneberg, T. Wall, **Social Psychology and Organizational Behavior**, John Wiley Sons, NewYork, 9-23, 1984.
35. S.E. Ahola, B. Hatfield, **Psychology of Sports**, Brown Publisher, Iowa, 226-283,1986.
36. Z. Koruç, "Voleybolda Antrenör Özellikleri ve Antrenör Kişiliği ", **Voleybol Dergisi**, Hacettepe Üni. Spor Bil. ve Tek. Yüksekokulu, Yıl :2, S. 5, 3-8, (Temmuz-1995).
37. Ş. Koç, **Spor Psikolojisine Giriş**, Saray Tıp Kitabevleri, İzmir, 149-165, 1994.
38. G. Stewart, **Succesful Sales Management**, Pitman Publishing, Glasgow, 123, 1993.
39. R.H. Cox, **Sport Psychology**, Second Edition, Brown Publisher, Iowa, 335-393, 1990.
40. S. Karaküçük, A. Yetim, " Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonları", **Gazi Üni. Bed. Eğ. Bil. Der.**,1, 64-76,(1996).
41. S. Terekli, **Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi**, Doktora Tezi, Marmara Üni. Sağ. Bil. Enst., İstanbul, 69, 1996

42. E. Başer, **Spor Psikolojisi**, Ankara, 101-154, 1985.
43. L.M. Leith, **Coaches Guide to Sport Administration**, Leisure Press, Illinois,49-59, 1990.
44. R. Martens, **Coaches Guide to Sport Psychology**, Human Kinetics Publishers, Illinois, 33-47, 1987.
45. M.H. Anshel, **Sport Psychology**, Second Edition, Gorsuch Scarisbrick Publishers, Arizona. 279-306, 1994.(Düzelecek)
46. E. Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 357-371, 1991.
47. İ. Albayrak, “ Önderlik Tipi ve Astın Tahmini”, **İ.Ü. İşl. Fak. Der.**,C.6,S.1, 236, (1977)
48. A. Külebi, **Grup Dinamiğinde İnsan Davranışı**, Bilim Yayınları, Ankara, 17, 1986.
49. T. Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İkinci Baskı, Alfa Basım, Yayın No:235, İstanbul, 166, 1995.
50. D. H. Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturma**, Rota Yayıncılık, İstanbul,14, 1993.
51. C. R. Rees, A. W. Miracle, **Sport and Social Theory**, Human Kinetics Publishers, Illinois,175-182, 1986.
52. P. Chelladurai, A. Carron, “ Athletic Maturity and Preferred Leadership”, **Journal of Sport Psychology**,5, 371-380, (1983).

53. R.N. Singer, M. Murphey, L.K. Tennant, **Handbook of Research on Sport Psychology**, McMillian Publishing Co., NewYork, 647-694, 1993.
54. J. Kremer, D. Scully, **Psychology in Sport**, Taylor Francis Publishers, Bristol, 15-142, 1994.
55. H. Çatalca, "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu", **A.Ü.İ.İ.B.F. Der.**, C.10, S.1-2, 340-341, (1992).
56. R. Varol, A. Saraçoğlu, **Sporcuların Akademik Başarıları İle Sportif Performansları Arasındaki İlişki**, Spor Bilimleri II. Ulusal Kongresi, Hacettepe Üni. Spor Bil. T. Yük, Ok. Yay. No:3, 109, 1994, Ankara.
57. H. Sutter, "Değişen Antrenör Portresi", **Yedi Metre**, Hentbol Antrenörleri Derneği Yayını No:2-3, Yıl: 2, 9-12, (Haziran-Eylül,1994).
58. P. Ranimond, **Management Projects**, Chapman Hall, London, 106-117, 1993.
59. R. N. Singer, **Motor Learning and Human Performance**, Third Edition, McMillian Publishing, NewYork, 117-122, 1980.
60. K. B. Linda, J. R. Robert, **Sport Psychological Consideration**, Universty of Virginia, 83-88, 1985.
61. R. Schmidt, **Motor Control and Learning Behavior**, Third Edition, Human Kinetics Co., NewYork, 117-122, 1991.
62. A. C. Fisher, **Psychology of Sports**, May Field Publishers, Pale Alto, 121, 1976.
63. E. Konter, **Sporda Motivasyon**, Saray Tıp Kitabevi, İzmir, 29,1995.

EK:1

LİDER ANTRENÖRÜ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Aşağıda tüm sporcuların antrenman, yarışma ve yarışma sonrasında antrenörlerinden olan beklentileri ve bir kısım antrenör tepkileri verilmiştir. Lütfen herbirini dikkatli okuyunuz. Sonra bu durumlarda antrenörünüzün gösterdiği tepkileri dikkate alarak, aşağıdaki tepkilerden uygun olanın altındaki boşluğu doldurunuz. Düşüncelerinizi değiştirdiğinizde ilk yazdığınızı tamamen siliniz. Anlamadığınız bir cümle ile karşılaştığınızda lütfen anketi uygulayan kişiye danışınız.

1. Antrenmanlara devamsızlık yaptığınızda hiç bir tepki göstermez.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

2. Herhangi bir müsabakada yapılan hatalarda çok sert tepkiyle karşılarız.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

3. Müsabaka sırasında hata yapmaktan aşırı şekilde korktuğum için sportif performansımı gösteremiyorum.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

4. Takımın performansını yükseltmek amacıyla elinden gelen tüm gayreti gösterir.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

5. Üzerime düşen görevi yerine getirdiğimde antrenör tarafından takdir edilmemi (para, teşekkür, hediye vb.) isterim/tercih ederim.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

6. Antrenmanlarda sürekli olarak bağırması ve bizleri eleştirmesi performansımızı olumsuz yönde etkiler.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

7. Alınan kararlarda bizlerin görüşlerine önem verir.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

8. Özel yaşantımızı sürekli olarak kontrol eder.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

9. Antrenörün yaptırmak istediklerine itiraz etmek lüzumsuz bir davranıştır.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

10. Yeteneklerini geliştirmek için fazladan antrenman yapmaya istekli olan sporcuları her zaman takdir eder.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

11. Takım bağıllığının yükseltilebilmesi için herkese eşit davranış gösterme gayreti içersindedir.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

12. Takım kaptanının seçiminde sadece kendisinin değil bizlerin de ortaklaşa karar verdiği bir sistem uygular.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

13. Özellikle zor kazanılan maçlar sonucunda bazı sporculara farklı davranışlarda bulunur.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

14. Kişisel sorunlarımı hiç çekinmeden kendisiyle paylaşabilirim.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

15. Yenilgi halinde kendisinin takıma en uygun taktiği verdiğini ancak sporcuların bunu uygulamadığını savunur.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

16. Müsabakalardaki başarısızlıklarda suçı daima kendisinde arar.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

17. Sporcuların ceza ile istenilen performansı gösterebileceğine inanır.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

18. Müsabaka için verilecek primin önceden açıklanmasının bizler için çok önemli olduğunu bilir.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

19. Transfer ücretlerinin sporcunun performansına göre belirlenmesini savunur.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

20. Her türlü müsabakada kaygıya düşmeden iyi bir yönetim sergiler.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

21. Önemli bir maç öncesinde bile hiçbir zaman telaş ve heyecan içersine girmez.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

22. Antrenörlük bilgisinin yanında bizlere her zaman güven verir.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

23. Takım içersinde yabancı oyunculara karşı tutum ve davranışları farklıdır.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

24. Takım ruhunun oluşturulması amacıyla yönetici ve sporcuların biraraya gelebileceği piknikler, kokteyller gibi faaliyetleri düzenlemeye gayret eder/düzenler.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

25. Kimlere ne kadar prim ya da ceza verileceğini takım kaptanı ile birlikte belirler.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

26. Görevini ailesinden ve bireysel gereksinimlerinden hep önde tutar.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

27. Takımın oluşturulmasında yöneticilerin değil, kendisinin tek yetkili olduğunu sürekli vurgular.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

28. Antrenmanlarda uyulması gerekli olan kuralları belirler, hiç bir zaman taviz vermez.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

29. Takım için sürekli yeni kararlar alır ve bizlerin görüşlerine hiç yer vermez.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

30. Dar görüşlü ve peşin hükümlüdür.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Kararsızım
- Kısmen katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

Not: Ankette yer alan 3. ve 5. sorular araştırma kapsamına alınmamıştır.