

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**FUTBOL ANTRENÖRLERİNDE YENİ YÖNETİM MODELİ
OLARAK KOÇLUK**

Gülşah SEKBAN

Kocaeli Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetmeliğinin
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Programı için Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI (DOKTORA) TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır

KOCAELİ

2012

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Tez Adı:Futbol Antrenörlerinde Yeni Yönetim Modeli Olarak Koçluk

Tez yazarı: Gülşah SEKBAN

Tez savunma tarihi:

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cem ÇETİN

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında BİLİM UZMANLIĞI – DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ		İMZA
ÜNVANI	ADI SOYADI	
BAŞKAN:	Yrd. Doç. Dr. Behül BAYAZIT	Bayazıt
ÜYE(DANIŞMAN):		
ÜYE:	Yrd. Doç. Dr. Ozlem YENİSEREN	
ÜYE:	Yrd. Doç. Dr. Deniz DEMİRÇİ	Demirçi
ÜYE:	Yrd. Doç. Dr. Kemal KAYA	Kaya

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..../..../200..

Prof. Dr. Ümit BİÇER

Enstitü Müdürü

ÖZET

Futbol Antrenörlerinde Yeni Yönetim Modeli Olarak Koçluk

Futbol antrenörlerinde yeni yönetim modeli olarak koçluğun incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmaya, 2010–2011 sezonunda Türkiye liglerinde görev yapan futbol oyuncularından toplam 649 sporcu ve aynı liglerde (Spor Toto Süper Lig, Bank Asya 1.Lig, 3. Lig ve 2B Lig) görev yapan toplam 124 antrenör ve teknik direktör gönüllü olarak katılmıştır. Verilerin toplanmasında Sosyo-demografik bilgi formu ile Sporda Liderlik Ölçeği (SLÖ) ve Koçluk Becerileri Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilere betimsel istatistiksel işlemler (ortalama, standart sapma), uygulandıktan sonra, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler, frekans (f) ve yüzde (%) hesaplanarak çözümlenmiştir. Ölçekten alınan puanların her alt boyut için farklılığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi, gruplar arası farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla da Tukey testi ve antrenörlerin liderlik davranışları ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon testleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programında değerlendirilmiştir ve anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmıştır.

Elde edilen verilere göre futbol oyuncularının antrenörlerinin “gerçek liderlik davranışı alt boyutlarında” yaş değişkenine göre eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda, profesyonel futbol oynama yılı değişkenine göre demokratik davranış ve otokratik davranış alt boyutunda, oynadıkları lig değişkenine göre eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda ve demokratik davranış alt boyutunda da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Futbol oyuncularının antrenörlerinin “tercih ettikleri liderlik davranışı alt boyutlarında” ise; eğitici ve öğretici davranış, demokratik davranış, sosyal destek davranışı ve pozitif geribildirim davranışı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Futbol antrenörlerinin “liderlik, iletişim ve dinleme” becerileri davranışlarında yaş grubu değişkenine göre iletişim becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Görev yaptıkları takım değişkenine göre iletişim ve dinleme becerileri boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Anahtar Kelimeler: Futbol Antrenörleri, Liderlik, Koçluk,

ABSTRACT

An Innovative Management Model of Coaching System in Football Trainers

The aim of this study was to investigate the coaching system as an innovative management model in football trainers. 649 football players who were active players in Turkish Football Leagues (Spor Toto Super League, Bank Asya 1st League, 3rd League and 2B League) in season of 2010- 2011 and 124 people including trainers and technic directors who were in the same leagues were integrated into this study. Sociodemographic Information Form, Sports Leadership Scale (SLS) and Coaching Abilities Scale were used for data collection. After the calculation of Mean values and Standart Deviation as descriptive statistics and then frequency (f) and percentage (%) values were calculated as demographic characteristics. One-Way ANOVA test was used for differences of the scale points for each sub-dimension, Tukey test were used to determine which groups due to differences between the groups and Pearson Correlation test was used to determine the relationship between the trainer, leadership behavior and communication abilities. All data was analyzed in SPSS 16.0 package program and values of 0,05 was used as a significant level.

According to the results, in football trainers' "sub-dimension of real leadership behaviour", significant differences in sub-dimension of educational and tutorial behavior according to the variable of the age were found; in sub-dimension of democratic of democratic and autocratic behavior according to the variable of the professional playing year; in sub-dimension of educational and tutorial and also sub-dimension of democratic behavior according to the variable of playing league ($p<0.05$). Additionally, in football trainers' "sub-dimension of preferred leadership behavior", significant differences were found in sub-dimensions of educational and tutorial behavior, democratic behavior, social support behavior and positive feedback behavior ($p<0.05$). In football trainers' "behavior of leadership, communication and listening abilities", significant difference was found in communication ability according to the variable of the age group ($p<0.05$). Also there were significant differences in communication and listening abilities according to the variable of the team where players were active ($p<0.05$).

KeyWords: Football Trainers, Leadership, Coaching.

TEŞEKKÜR

Tez konumun seçiminde bana yol gösteren bilgi, tecrübe ve yardımlarını esirgemeyen, tezimin bu hali almasında katkıları olan Yrd. Doç. Dr Cem ÇETİN ve her konuda beni destekleyen Prof. Dr. Turgay BİÇER' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kocaeli Üniversitesi'nin alanlarında uzmanlaşmış öğretim üyelerinden Prof. Dr. Yavuz Taşkiran'a, Yrd. Doç. Dr. Özlem Yenigün'e, Yrd. Doç. Dr. Deniz Demirci' ye, Yrd. Doç. Dr. Aynur Geçer'e, Yrd. Doç. Dr. Betül Bayazıt'e, Yrd Doç. Dr. Kürşat Sertbaş'a, Yrd. Doç. Dr. Turgay Özgür'e, Öğr. Gör. Çiğdem Bulgan'a, Okt. Dr. Bahar Özgür'e, İzmit TÜFAD Derneği Başkanı Remzi Demirer'e tezin sürecinde anlayışlı ve sabırlı yaklaşımlarından dolayı ve çalışmanın oluşmasında kaynaklarından faydalanmamıza izin veren eser sahiplerine ve Araştırmamda katılım sağlayan tüm sporculara ve antrenörlere teşekkürlerimi sunarım.

Kıymetli annem ve babama, tüm çalışma boyunca beni sürekli destekleyen aileme teşekkür ederim.

Bu çalışmanın spor yönetimi alanında yapılacak araştırma ve çalışmalara yardımcı olmasını temenni ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
ÇİZELGELER DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Hipotezler	3
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1.Yönetim ve Yönetici Kavramları	6
2.1.1. Yönetim ve Yönetici	6
2.1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark	7
2.2.Liderlik Olgusu ve Liderlik Yaklaşımları	8
2.2.1. Kavram Olarak Lider ve Liderlik	8
2.2.2. Liderlik Fonksiyonları	9
2.2.3. Liderlik Yaklaşımları	10
2.2.3.1 Kişisel Özellikler Yaklaşımı	10
2.2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	11
2.2.3.3. Durumsal Liderlik Teorisi	12
2.2.4. Liderlik Modelleri	12
2.3.Koç ve Koçluk Kavramları	12
2.3.1. Koçluğun Diğer Yaklaşımlar ile İlişkileri	13
2.3.1.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı	13
2.3.1.2. Neo- Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı	14
2.3.1.3. Modern Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı	14
2.3.1.4. Sistem Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı	14
2.3.1.5. Durumsallık Yaklaşımı ve Koçluk Yaklaşımı	15

2.3.2. Koç Kimdir? Rol ve Sorumlulukları	16
2.3.2.1. İyi Koç Olmak ve Koçların Sahip Olması Gereken Özellikler	17
2.3.3. Koçluk	20
2.3.3.1. Koçluk Becerileri	21
2.3.3.2. Sporcu Koçluğu	23
2.4. Antrenörlük Kavramları	27
2.4.1. Antrenör Tanımları	27
2.4.2. Antrenörün Kişilik Özelliği	29
2.4.3. Antrenörün Görevleri	32
2.4.4. Antrenörlük Sitilleri	33
2.4.4.1. Otoriter Antrenörlük Sitili	33
2.4.4.2. Serbest Antrenörlük Sitili	34
2.4.4.3. Demokratik Antrenörlük Sitili	36
2.4.5. Antrenörlük ve İletişim	38
2.5. Futbol	42
2.5.1. Futbol'un Tarihi	43
2.5.2. Türkiye'de Futbol Antrenörlerinin Eğitimi	44
2.5.3. Futbol Antrenörler Kurslarının Yapısı	45
2.5.4. Futbol'da Avrupa Üst Sınıf Kulüplerine Genel Yönetim Şeması	54
3. GEREÇ ve YÖNTEM	59
3.1. Araştırmanın Türü	59
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	59
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	59
3.4. Veri Toplama Araçları	59
3.4.1. Sosyo-demografik Bilgi Formu	60
3.4.2. Sporda Liderlik Ölçeği	60
3.4.3. Koçluk Becerileri Ölçeği	61
3.5. Verilerin Toplanması	62
3.6. Verilerin Analizi	62
4. BULGULAR	63
TARTIŞMA	120

6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER	130
KAYNAKLAR DİZİNİ	132
ÖZGEÇMİŞ	138
EKLER	139
Ek-1: Antrenör Gerçek Davranış Ölçeği	139
Ek-2: Antrenör Tercih Davranış Ölçeği	140
Ek-3: Antrenör İçin Koçluk Becerileri Anket Formu	141
Ek-4: Türkiye Futbol Federasyonu İzin Belgesi	142
Ek-5: Canan Kırdar İzin Belgesi	143
Ek-6: Liglerde Görev Yapan Antrenörlerin Saha Kenarlarında Sporcularına Davranış Görselleri	144
Ek-7: Süper Ligde Görev Yapan Antrenörlerin Çalıştıkları Kulüplerdeki Görev Hareketlilikleri	145
Ek-8: Süper Ligde Görev Yapan Antrenörlerin Yaş Değişkenine Ait Veriler	147

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

LSS: Leadership Scale for Sports

SLO: Sporda Liderlik Ölçeği

TFF: Türkiye Futbol Federasyonu

UEFA: Avrupa Futbol Birliği

FIFA: Uluslararası Futbol Federasyonu

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Yönetici ve Lider arasındaki Farklar	7
Şekil 2. 2: Stogdill'in Liderlik Özellikleri ile İlgili Gruplandırılmasının Özeti	11
Şekil 2.3: Koç ve Geleneksel Yönetim Modeli Arasındaki Farklar	16
Şekil 2.4: Otorite Temelli Koçluk	24
Şekil 2.5: Koçluk Temelli Yönetim Düşüncesi	24
Şekil 2.6: Alman ve İspanyol Kulüplerindeki Genel Yönetim	55
Şekil 2.7: Türkiye Futbol Federasyonu Organizasyon Şeması	57
Şekil 2.8: Avrupa'nın Üst Düzey Takımları ve Ülkemizde Üç Büyüklerin Yönetimsel Yapılanışlarının Mukayeseli Karşılaştırması	58
Şekil 4.1: Süper Lig Oyuncularının Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları	64
Şekil 4.2: Bank Asya Lig Oyuncularının Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları	64
Şekil 4.3: 3. Lig Oyuncularının Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları	65
Şekil 4.4: 2B. Lig Oyuncularının Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları	65
Şekil 4.5: Futbol Oyuncularının Oynadıkları Lig Değişkenine Göre Gerçek Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	92
Şekil 4.6: Futbol Oyuncularının Oynadıkları Lig Değişkenine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	93
Şekil 4.7: Futbol Oyuncularının Gerçek Liderlik Davranışı İle Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	94
Şekil 4.8: Süper Lig Antrenörlerinin Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları	98
Şekil 4.9: Bank Asya 1. Lig Antrenörlerinin Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları	98
Şekil 4.10: 3. Lig Antrenörlerinin Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları	99
Şekil 4.11: 2B Lig Antrenörlerinin Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları	99
Şekil 4.12: Futbol Antrenörlerinin Liglere Göre Liderlik Alt Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	100

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1. Koçluk Becerileri (antrenörler) Ölçeğinin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu	53
Çizelge 4.1. Futbol Oyuncularının Liglere Göre Yaş Değişkenine Ait Betimsel Veriler	63
Çizelge 4.2. Futbol Oyuncularının Liglere Göre Kişisel Bilgilerine Ait Frekans ve % Değerleri	63
Çizelge 4.3 Süper Lig Oyuncularının “Eğitici Ve Öğretici Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	66
Çizelge 4.4: Süper Lig Oyuncularının “Demokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	67
Çizelge 4.5: Süper Lig Oyuncularının “Sosyal Destek Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	68
Çizelge 4.6: Süper Lig Oyuncularının “Pozitif Geribildirim Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	69
Çizelge 4.7: Süper Lig Oyuncularının “Otokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	69
Çizelge 4.8: Bank Asya 1. Lig Oyuncularının “Eğitici ve Öğretici Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	70
Çizelge 4.9: Bank Asya 1. Lig Oyuncularının “Demokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	71
Çizelge 4.10: Bank Asya 1. Lig Oyuncularının “Sosyal Destek Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	72
Çizelge 4.11: Bank Asya 1. Lig Oyuncularının “Pozitif Geribildirim Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	73
Çizelge 4.12: Bank Asya 1. Lig Oyuncularının “Otokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	73
Çizelge 4.13: 3. Lig Oyuncularının “Eğitici ve Öğretici Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	74
Çizelge 4.14: 3. Lig Oyuncularının “Demokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	75

Çizelge 4.15: 3. Lig Oyuncularının “Sosyal Destek Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	76
Çizelge 4.16: 3. Lig Oyuncularının “Pozitif Geribildirim Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	77
Çizelge 4.17: 3. Lig Oyuncularının “Otokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	77
Çizelge 4.18: 2B Lig Oyuncularının “Eğitici ve Öğretici Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	78
Çizelge 4.19: 2B Lig Oyuncularının “Demokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	79
Çizelge 4.20: 2B Lig Oyuncularının “Sosyal Destek Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	80
Çizelge 4.21: 2B Lig oyuncularının “Pozitif Geribildirim Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	81
Çizelge 4.22: 2B Lig Oyuncularının “Otokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	81
Çizelge 4.23: Futbol Oyuncularının Yaş Gurubu Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerin Gerçek Liderlik Davranışı ve Oyuncuların Antrenörlerde Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistiksel Veriler	82
Çizelge 4.24: Futbol Oyuncularının Yaş Grubu Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	83
Çizelge 4.25: Futbol Oyuncularının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” Ait Betimsel İstatistiksel Veriler	84
Çizelge 4.26: Futbol Oyuncularının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	85
Çizelge 4.27: Futbol Oyuncularının Profesyonel Futbol Oynama Yılı Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” Ait Betimsel İstatistiksel Veriler	86
Çizelge 4.28: Futbol Oyuncularının Profesyonel Futbol Oynama Yılı Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	87

Çizelge 4.29: Futbol Oyuncularının Aynı Antrenörle Çalışma Yılı Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” Ait Betimsel İstatistiksel Veriler	88
Çizelge 4.30: Futbol Oyuncularının Aynı Antrenörle Çalışma Yılı Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	90
Çizelge 4.31: Futbol Oyuncularının Oynadıkları Lig Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” Ait Betimsel İstatistiksel Verileri	91
Çizelge 4.32: Futbol Oyuncularının Oynadıkları Lig Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	95
Çizelge 4.33: Futbol Antrenörlerinin Liglere Göre Yaş Değişkenine Ait Betimsel İstatistiksel Veriler	96
Çizelge 4.34: Futbol Antrenörlerinin Liglere Göre Kişisel Bilgilerine Ait Frekans ve % Değerleri	97
Çizelge 4.35: Futbol Antrenörlerinin Liglere Göre Liderlik Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistiksel Veriler	100
Çizelge 4.36: Süper Lig Antrenörlerinin “İletişim Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	101
Çizelge 4.37: Süper Lig Antrenörlerinin “Liderlik Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	102
Çizelge 4.38: Süper Lig Antrenörlerinin “Dinleme Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	103
Çizelge 4.39: Bank Asya Ligdeki Antrenörlerin “İletişim Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	104
Çizelge 4.40: Bank Asya Ligdeki Antrenörlerin “Liderlik Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	105
Çizelge 4.41: Bank Asya Ligdeki Antrenörlerin “Dinleme Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	106
Çizelge 4.42: 3. Lig Antrenörlerin “İletişim Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	107

Çizelge 4.43: 3. Lig Antrenörlerin “Liderlik Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	108
Çizelge 4.44: 3. Lig Antrenörlerin “Dinleme Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	109
Çizelge 4.45: 2B. Lig Antrenörlerin “İletişim Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	110
Çizelge 4.46: 2B. Lig Antrenörlerin “Liderlik Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	111
Çizelge 4.47: 2B. Lig Antrenörlerin “Dinleme Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri	112
Çizelge 4.48: Futbol Antrenörlerinin Yaş Grubu Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	113
Çizelge 4.49: Futbol Antrenörlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	113
Çizelge 4.50: Futbol Antrenörlerinin Sahip Oldukları Antrenörlük Belgesi Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	114
Çizelge 4.51: Futbol Antrenörlerinin Çalışma Yılları Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	114
Çizelge 4.52: Futbol Antrenörlerinin Görev Yaptıkları Lig Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	115
Çizelge 4.53: Futbol Antrenörlerinin Görev Yaptıkları Takım Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	115
Çizelge 4.54: Futbol Oyuncularının Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	116
Çizelge 4.55: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Gerçek Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin İletişim Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	116
Çizelge 4.56: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Gerçek Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin Liderlik Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	117
Çizelge 4.57: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Gerçek Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin Dinleme Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	

117
Çizelge 4.58: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin İletişim Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları 118

Çizelge 4.59: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin Liderlik Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları 118

Çizelge 4.60: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin Dinleme Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları 119

1. GİRİŞ

Yönetim modelleri belli dönemlerden bugüne kadar birçok yönetim teorileri olarak uygulanmış veya uygulanmaya çalışılmıştır. Uygulanan bu teorilerin değişik zamanlarında olumlu ya da olumsuz etkilerinden söz edilmiş ve bunların nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetim anlayışındaki değişimler ve yeni yaklaşımlar dolayısıyla, bazı yönetim araçlarının yönetim sürecindeki uygulama biçimlerinde değişiklikler görülmüştür. Son zamanlarda da Koçluk felsefesi, adından en çok söz edilen yönetim modeli haline gelmiştir (Aydar,1999).

Yönetim yerine yönlendirmenin önem kazandığı, kumanda ve kontrol yerine destekleme ve kolaylaştırmayı esas alan koçluk liderlik anlayışı, uygulanmaya başlayan yeni bir yönetim ve yönetici geliştirme tekniğidir. Yönetim sürecini önemli ölçüde etkileyen yönetim araçları, yetki devri ile güçlendirmeyi karşılaştırmak amacıyla kullanılabilir (Yılmaz, 1999).

Koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, insanların “buldukları” yerlerden “olmak istedikleri” yerlere gitmelerine yardımcı olurlar (Çınar, 2009).

Koç, günümüzde ihtiyaç duyulan lider yönetici özelliklerini en fazla taşıyan lider türüdür (Poussard- Minibaş, 2004). Lider bir grubu veya örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanabilir (Türksoy, 2010). Başarılı bir yönetici, belirlenmiş hedeflere doğru kişileri ve grupları yönlendiren başarılı bir koç ve etkili bir lider olarak görülmektedir. Bu bağlamda koçlarla çalışan arasında kurulan ilişkilerde, kurulan iletişimde, yerleştirilmeye çalışılan motivasyonda, öğretilmeye çalışan kondisyonel, koordinatif, teknik, taktik ve psikolojik becerilerde koçun açıkça kendisini ortaya koyması gerekmektedir (Poussard- Minibaş, 2004).

Spor, içinde yaşadığımız yüzyılda toplumlar arası iletişimlerin kurulmasında önemli bir faktör olarak ekonomik, sosyal, kültürel düzeyde gelişimini sürdürmektedir. Özellikle futbol, son yıllarda tüm dünyada en çok ilgi duyulan, aktif ve pasif katılımcıları ile birlikte büyük bir sektör haline gelmiştir. Futbol takımları için bu büyük sektör içerisinde başarılı olmaları ve var olmaları için sportif başarı çok önem arz etmektedir. Başarılı olmak için futbol oyununu icra eden futbolcuların üst düzey performans göstermeleri gerekmektedir (Biçer, 1997).

Futbol oyununun da takımın her şeyini belirleyen liderdir. Takımını motive edecek, hedeflerine ulaştıracak yine o takımın lideridir. Liderlik, koçluk ve antrenörlük kavramları, durağan, değişmeyen, hareketsiz bir durum değil, tam tersine dinamik, değişebilir, gelişebilir ve öğrenilebilir bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Liderlerin ve antrenörlerin en önemli özelliklerinin neler olduğuna, iletişim becerilerinin önemine ve geliştirilme yollarına açıklık getirilmektedir. Antrenörler daha etkili liderlik becerilerine sahip olduklarında futbolcularından daha başarılı sonuçlar alacaklar ve çalışmanın kalitesinde de niceliksel ve niteliksel değişimler meydana gelecektir. Etkili liderlik ve başarılı koçlukla kişiler potansiyellerini daha verimli olarak açığa çıkartma ve gerçekleştirme olanağını yakalayacaklardır (Yılmaz, 1999).

Takımın başarısını etkileyen yollardan biri de takımın iyi yönetilmesinden geçmektedir ve bir futbol takımının iyi bir şekilde yönetilmesinde antrenörlerin sahip olması gereken bazı temel nitelikler vardır. Bunlar, futbolcularla iletişim kurmak veya futbolcular arasındaki iletişimi sağlamak, antrenörün kendi oyun felsefesinin ve oyun mantığının benimsetilmesi çerçevesi içindeki bilgilerdir. Bu nedenle de antrenörler, bu bilgilerle donatılarak ve bilimsel yöntemleri en verimli şekilde kullanarak gelişim içinde olmalıdır. Böylece bir takımın başarılı yönetimi mümkün olacak ve sonunda da sportif başarı ortaya çıkacaktır. Ayrıca başarılı antrenörler oyuncularını çok iyi okuyabilen ve analiz edebilen kişilerdir (Türksoy, 2010).

İster futbol ister iş hayatı olsun ekibin kimyasını belirleyen liderdir. Lider bir grubu veya örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanabilir (Türksoy, 2010). Liderler, sporda özel sorumluluklarına özgü becerilerini geliştirmek zorunda olup bu becerileri güzel/kolay durumların yanı sıra zor durumlarda da uygulayabilme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bir lider hem “görev yönelimli” olmalı (yani işi bitirebilmeli, işin yapılmasını sağlamalı) hem de ilişki yönelimli (kişilerarası sağlıklı ilişkiler kurabilmeye odaklanmış) olmalıdır (Biçer, 1997).

TFF Liderliği bağırıp çağırarak sertlik yapmak zannetmeyen, aksine liderliği oyuncularının gelişimine ışık tutmak, her oyuncusundan öğrenilecek bir şeyler olabileceğini, sporcularına her hareketi ile ilham vermek olarak gören bir antrenör modeli yani yeni yönetim modeli mantığını oluşturmak istiyor. TFF için bizde antrenörlerin bu koçluk becerilerini ne kadar sahip olduklarını ve sporcularına antrenörlerini sorarak onların ne kadar lider özelliklerini taşıdıkları ve koçluk becerilerini kullanarak koç- lider nasıl olması gerektiği sorularak bu çalışmayı yapmayı hedefledik.

Bugün TFF'nin yapısına bakıldığında "sürekli gelişim" odaklı yani gelişime ve etkileşime açık, sürekli öğrenme ilkesi ile hareket eden (Gürtaş, 2010), liderliği bağırıp çağırarak sertlik yapmak zannetmeyen, aksine liderliği oyuncularının gelişimine ışık tutmak, her oyuncusundan öğrenilecek bir şeyler olabileceğini, sporcularına her hareketi ile ilham vermek olarak gören bir antrenör profili istediği de görülmektedir.

Katırcı ve Uztuğ, 2009, yaptıkları "Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor Kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin Araştırma" konulu çalışmalarının sonucunda Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin genelde yeterli düzeyde iletişim faaliyetinde bulunmadığını ortaya koymuşlardır (Katırcı ve Uztuğ, 2009).

Yapılan bu çalışmalardan da anlaşıldığı gibi, antrenörlerin klasik yönetim anlayışı ile sporcu ve antrenör arasında etkili bir iletişim sağlanamadığı ve bunun sonucunda elde edilen başarılarda düşüşler olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü antrenörler sporculara şiddet uygulayarak veya yaptırım gücünü kullanarak başarı elde edebileceklerini düşünerek sporcularla olan iletişimlerini göz ardı etmektedirler. Bu sıkıntıların ortadan kaldırılması için antrenörlerin yeni liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri önem taşımaktadır.

Antrenörlerin var olan yönetim becerileri ile futbolculardan beklenen başarı istenildiği düzeyde ortaya konulamamaktadır. Bu nedenle hem var olan koçluk becerileri hem de ideal koçun becerileri ile ilgili futbolcuların beklentilerini ortaya koymak amacıyla böyle bir çalışmaya gerek duyulmuştur. Bu amaçla çalışmamıza Spor Toto Süper Lig, Bank Asya 1. Lig, 3. Lig ve 2B Lig kulüplerinde oynayan futbolcular ve antrenörleri katılmışlardır.

1.1.Hipotezler (Denenceler)

1. Futbol antrenörlerinin liderlik, iletişim ve dinleme davranışlarını gösterme düzeyleri arasında liglere göre farklılıklar vardır.
2. Futbolcuların demografik özellikleri ile antrenörlerin gerçek liderlik davranışı ve tercih ettikleri liderlik davranışları arasında farklılıklar vardır.
3. Futbol antrenörlerinin demografik özellikleri ile koçluk becerilerine ilişkin algıları arasında farklılıklar vardır.
4. Futbol antrenörlerinin gerçek liderlik davranışı alt boyutları ve tercih ettikleri liderlik davranışı alt boyutları ile koçluk becerileri arasında bir ilişki vardır.

Futbol antrenörlüğü ile ilgili yerli ve yabancı literatürde çeşitli bilimsel çalışmalar yer almaktadır.

Türksoy, (2008) yaptığı doktora çalışmasında, Futbolda Sporcu Tatmini ile Antrenörlerinde Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti incelenmiş, futbolcuların antrenörlerinde algıladıkları gerçek liderlik tarzı ile tercih ettikleri liderlik tarzları karşılaştırılmış ve eğitim ve antrenman, sosyal destek ve pozitif geri bildirimde var olan mevcut uygulamadan daha iyisini beklemedikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra antrenöründen şundaki durumdan daha fazla Demokratik Davranış ve otokratik davranış beklemektedir sonucuna varılmıştır.

Yılmaz'ın (2008) yaptığı doktora çalışmasında, Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış ve İletişim Beceri Düzeyleri çalışmasında, sporcu algıları çerçevesinde farklı branşlardaki (futbol, voleybol, hentbol, badminton, güreş) antrenörlerin liderlik davranışlarının analizinin yapılması ve iletişim beceri düzeylerinin belirlenerek aralarındaki ilişki incelenmiş, araştırma kapsamındaki futbol, voleybol, hentbol, badminton ve güreş antrenörlerinin daha çok durumsal liderlik özellikleri gösterdikleri, badminton, voleybol ve güreş antrenörlerinin üst düzeyde, hentbol ve futbol antrenörlerinin etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları, antrenörlerin iletişim becerileri ile eğitici ve öğretici, demokratik, sosyal destek ve pozitif geribildirim davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Donuk'un (2006) yaptığı doktora çalışmasında; Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım çalışmasında, spor takımını istenilen hedefe ulaştıracak lider olan antrenörler çeşitli liderlik davranışları sergilemekte ve bu davranışları grubun ele alınan konuyu başarısında ve grup üyelerinin gereksinimlerinin giderilmesinde çok önemli bir yer tuttuğu ortaya çıkmıştır. Sporcuların eğitim ve öğretimine önem veren, onlara sosyal destek sağlayan, yarı demokratik, yarı otokratik bir liderlik tarzlarının oldukları tespit edilmiştir. Donuk, sporcuların görüşlerine baktığında ise antrenörlerin daha az otokratik, daha çok demokratik olmaları istenmektedir. Ayrıca antrenörlerin olumlu geribildirim, sosyal destek ve eğitim-öğretme davranışlarının yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Ulukan'ın (2006) yaptığı doktora çalışmasında; Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü çalışmasında, antrenörlerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve futbolcuların bu liderlik özelliklerinden etkilenerek kulübe bağlılık duymaları ile performanslarına etkisini araştırmıştır. Takım lideri olan

antrenörlerin liderlik özelliklerini, futbolcuların davranış biçimi olarak tatmin edici düzeyde yansıtması, futbolcunun antrenörü ile sürekli çalışma isteğini ortaya çıkaracağı görüşünü savunmaktadır. Böylece futbolcular antrenörlerinin bulunduğu kulübe doğal olarak kendilerini bağımlı hissedeceklerdir.

Arrien (2001) Carnegie Teknoloji Enstitüsü'nde yapılan çalışmada, takım liderlerinin sporcularla ilişkilerinin başarısının %85'i takım liderininindir. Bu nedenle sporcular ve takım lideri arasında kaliteli iletişim oldukça önemlidir. Aynı zamanda Cantwel (2003)'de yaptığı çalışmasında, takım lideri ve sporcular arasında kaliteli ilişkinin olduğunu, takımın başarısının etkili iletişime bağlı olduğunu kanıtlamıştır (Gravelle, 2009).

More, McGarry, Partridge ve Franks'ın (1996) çalışmasında, "Antrenör Analiz Aracı" (The Coach Analysis Instrument, CAI) kullanılarak, futbol antrenörlerinin oyuncularını çalıştırmaları sırasında sergiledikleri tutum ve davranışlarının sistematik bir şekilde kaydedilmesi, elde edilen verilerin analiz edilerek antrenör performansının iyileştirilmesi tekniğinden bahsedilmektedir.

Cushion ve Jones (2001) çalışmasında, genç futbol antrenörlerinin başarılarına katkıda bulunmak amacıyla, İngiltere'de milli takım ve birinci ligde görev yapan 8 tanınmış futbol antrenörünün tutum ve davranışlarını karşılaştırmalı olarak analiz etmişlerdir.

Gravelle, (2009) bir başka çalışmada, Başarılı Yüksekokul tenis antrenörlerinde, yüksekokul futbol antrenörlerinde, bir grup jimnastik antrenörlerinde, başarılı hokey antrenörlerinde, orta düzey ligde oynayan baseball antrenörlerinde, Pop Warner futbol antrenörlerinde, antrenman ve müsabakalarda farklı davranış özelliği kazandıkları gözlemlenmiştir.

Antrenörlerle sporcular arasındaki etkili iletişimin pek çok araştırmada göze çarpmakta ve antrenörlerle sporcuları arasındaki etkileşimleri gözlemlemek için farklı modellerde kullanılan ölçeklerin olduğu bilinmektedir. Cesaret ve risk alan liderlerin başarıyı yakalama şansları daha fazladır. Bu özellikler antrenörün başarısı için temel gerekliliktir. Antrenör, bir grubun veya takımın lideridir. Takımı yönetmesi, yönlendirmesi ve takım ruhunu oluşturması kendi özellikleriyle orantılıdır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları

2.1.1. Yönetim ve Yönetici

Yönetim, bir kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için insan ve madde kaynaklarını koordine etme işi ve bu doğrultuda yapılan faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin görevi, çalışanları yetenekleri doğrultusunda görevlendirmek, çeşitli fırsatlar yaratarak onların mesleki gelişim ve ilerlemelerini sağlamak, etkili ve verimli bir şekilde hizmet üretimini gerçekleştirilmesi için gereken önlemleri almak ve bu doğrultuda düzenlemeleri yapmaktır (Yıldız, 2007).

Bir başka tanımda yönetim; Toplumun çeşitli alanlardaki çalışmalarının bilimsel sonuçlarını işletmeye uygulamak, toplumun bir bütün olarak gelişmesini sağlamak, bir anlamda teoriyi pratiğe geçirmek, yönetimin işidir. Yönetimin başlıca özelliği farklı disiplinlerin geliştirdiği analitik yaklaşımları ve bilgileri birleştirmesi ve uygulamasıdır (Erdoğan, 1991).

Howard M. Carlisle'in tanımına göre ise yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli biçimde sistemle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür (Baransel, 1993).

Yönetimsel anlayışlarda yönetim yaklaşımları; Klasik yönetim anlayışında yönetim, başkalarını sevk ve idare etme anlamında kullanılırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarında yönetim, iş görenler yardımıyla iş yapabilme yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir (Genç, 2004).

Çeşitli şekillerde tanımlanan yönetici, beşeri kaynakların yanı sıra maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörleri olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak, ahenk ve işbirliğini sağlamak durumunda olan kişidir. Yönetici, bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir (Eren, 1993).

Drucker'e göre yönetici, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi olarak tanımlanmaktadır. Yani bilgiye sahip bir yönetici, diğer kaynaklara da sahip olabilir anlayışından hareket etmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996).

Başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler ve sergilemesi gereken davranışlar, literatürde çok fazla araştırmaya konu olmuş ve konuyla ilgili çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

2.1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark

Yöneticiler ve liderler birbirinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimseyendir. Çevresinde bulunana potansiyel fırsat ve ödülleri ararken astlara esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Her yönetici bir lider değildir. Oysa lider kendi bilgi, beceri kabiliyet ve inisiyatif kullanımıyla ön plana çıkar ve kendisini gösterir. Bu yönden liderin aynı zamanda iyi bir yönetici olma durumunda bulunduğunu görülmektedir. Yöneticilik öğrenilen eğitimi alınabilen bir konudur. Liderlik ise insanların kendi doğal yapısından ve içten gelen bir olaydır. Liderlerle yöneticiler arasındaki farklar, içinde bulunduğu koşullara hâkim olanlarla ona teslim olanlar arasındaki farklar gibi algılanabilir (Donuk, 2006).

Bunun yanı sıra liderler ile yöneticiler arasındaki şekil 2.1 de görüldüğü gibi bir takım farklar vardır.

Yöneticinin Özellikleri	Liderin Özellikleri
Yönetimcidir	Yenilikçidir
Gücünü pozisyondan alır	Gücünü etkilemeden ve kişisel ilişkilerde alır
Kendisine tayin ettiği astları vardır	Örgütün her kademesinde yer alır
Başarısı sisteme bağlıdır	Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirir
Başlarının hedeflerini gerçekleştirir	Amaçlarını kendisi koyar
Dikkatlidir, kesin olmayandan korkar	İçinde bulunduğu ekip ona lider ünvanı verir
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder
Yeri örgütte üst kademelerdir	Ekibinde yer almak isteyen üyeleri vardır
Eskiden geleni uygular	İnsanlara güvenir ama kimse güvenemeyeceğini de iyi bilir
Var olanı devam ettirir	Geliştiricidir ve geliştirir
Sistem yapı üzerine odaklıdır	İnsan odaklıdır
Kontrol odaklıdır	Ekibin üyeleri ondan ilham alır
Kısa dönem bakış açısı vardır	Başarısı ekibine bağlıdır
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar	Ne ve niçin sorularını sorar
Taklit eder	Kendine öz kişiliktir
Statükoyu kabul eder	Statükoyu benimsemez
İyi askerdir	Başarısı ekibin uyumuna ve sadakatine bağlı
İşleri doğru yapmaya çalışır	Doğru şeyleri yapmaya odaklıdır

(Biçer, 2008).

Şekil 2.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

2.2. Liderlik Olgusu ve Liderlik Yaklaşımları

2.2.1. Kavram Olarak Lider ve Liderlik

“Lider” kavramının ilk olarak 1300’lü yıllarda İngilizce dilinde ortaya çıktığı; İngilizcede “yol almak” ve “yol göstermek” anlamında kullanıldığı, görülmektedir (Başoğlu, 2006).

İnsanları belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönlendiren kişiye lider denir. Bu kişilerinde kendilerini idare etme yetkisini verdikleri kişi ise liderdir. Buna göre liderlik, grubun bireye verdiği bir özelliktir.

Lider ve liderlik tanımlamaları literatüre bakıldığında bazı kaynaklarda şöyle tanımlanmaktadır;

Tosun’a göre; kelime anlamı önden giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan bir kişiyi ifade etmektedir. Bundan başka sezgi gücü olan, yenilikçi, vizyon ve misyon sahibi olarak da görülmektedir (Tosun, 1992).

Bir başka tanımda lider; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak, açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Tatar, 2009).

Bir diğer tanım Lider de grup üyelerini bir araya toplayan, onları grup amaçlarına güdüleyen insandır (Kılınç, 1995).

Davis’e göre “İnsanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına yönelten insan” olarak tanımlamaktadır (Davis, 1977).

Tatar, liderlik bir gurup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamından oluşmaktadır (Tatar, 2009).

Kılınç ise, liderliği insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, grup üyelerinin izlediği kişiye lider, kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan güce de liderlik denir. Liderlik, grup üyelerini başarıya taşıma, başarılı olmaya hazırlama ve başarıya odaklama yeteneğidir. Liderlik bir etkileme sürecidir, esin kaynağıdır ve onları yönlendirmektir. Yine aynı yazar liderliği, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunları çözmektir ve liderin gücü, grubun liderin etkisini kabul etmesine bağlıdır. Grup, liderden etkilendiği oranda güçlüdür (Kılınç, 1995) diye tanımlamaktadır.

Ayrıca lider ve liderlik bir takım kuramcılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmış ve farklı tanımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin Dublin liderliği “yetki kullanma ve karar verme” olarak ele alırken, Fiedler “bir grupta göreve yönelik etkinlikleri yönetme ve koordine etme görevi verilmiş birey” Stogdill “organize bir grubun hedef belirleme ve başarma faaliyetlerine ulaşmasını sağlamak üzere yeni bir yapılanma yâda sürecin başlatılması” olarak tanımlamaktadır. Yakın zamanda yapılan tanımlarda; Pondy bir liderin etkinliğini onun “faaliyetleri anlamlı kılma becerisi”, Greenfield “ bir kişinin kendi isteği ile başkaları için sosyal bir dünya oluşturması”. Biçer ise;” liderlik ya da önderlik bulunduğu yerde her şeye her koşula rağmen olumlu yönde fark yaratan kişidir” diye tanımlamaktadır (Biçer, 2008).

Liderlik anlayışına yer veren yenilikçi sistem, başarma azmi, cesaret, iletişim ve vizyon gerektirmektedir. İyi bir lider, ne yapılması gerekiyor ise daha fazlasını hedefleyen, bu hedeflere ulaşabilmek için birlikte çalıştığı gruba rehberlik eden kişidir.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik bir süreç, lider ise bu süreçte takipçilerini etkileyip yönlendirebilme gücene sahip etkili insan olarak ifade edilebilir.

2.2.2.Liderlik Fonksiyonları

İşletmenin büyüklüğü, çalıştığı alan, personel yapısı veya sporsal alanda her nerede olursa olsun liderlerin üstlendiği fonksiyonlar vardır ve bunlara doğal liderlik fonksiyonları denilebilir (Erdoğan, 1994). Doğal liderlik fonksiyonları sınıflandırılması şöyledir.

- Uygulayıcı Olarak Lider
- Planlayıcı Olarak Lider
- Uzman Olarak Lider
- Sözcü Olarak Lider
- Kontrolör Olarak Lider
- Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider
- Hakem ve Aracı Olarak Lider
- Örnek Olarak Lider
- Grup Sembolü Olarak Lider (Erdoğan, 1994).

2.2.3.Liderlik Yaklaşımları

Bir yönetici tarafından seçilen liderlik şekli veya yöntemi o kimsenin lider olarak etkinliğini geniş biçimde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun dışsal motivasyon hem bireysel hem de örgütsel amaçların başarılmasına yol açarken; uygun olmayan liderlik şekli kullanıldığı takdirde örgütsel amaçlar gerçekleştirilemediği gibi çalışanlar kırgın, üzgün, saldırgan, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilir (Yılmaz, 2008).

Liderlik kuramlarını dört başlık altında toplanmaktadır,

1. Kişisel özelliklere ve niteliklere dayanan yaklaşım,
2. Davranış bilimlerine dayalı yaklaşım,
3. Durumsal modern yaklaşım,
4. Liderlik teorileri yeni yaklaşımlar (Mcmanus, 2007).

2.2.3.1. Kişisel Özellikler Yaklaşımı

Özellikler Yaklaşımında, daha önce oluşturulan liderlik fonksiyonunda yer alan değişkenlerden “liderin kişisel özellikleri” esas alınmaktadır. Lider bu özellikleri nedeniyle grup üyelerinden farklıdır. Liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bir grupta kişinin lider seçilmesi o grup içerisinde diğer kişilerden farklı özellikler sergilemesidir. Bu kişinin lider olarak belirlenmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Başoğlu, 2006).

Liderin kişisel özellikleri sayesinde ortaya çıktığını ve insanları etkilediğini; dolayısıyla liderlik sürecinin etkinliğinin liderin sahip olduğu özelliklere bağlı olduğunu kabul etmektedir. Bu yaklaşım, bir kişinin lider olarak kabul görmesi için çeşitli özellikleri itibarı ile grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğini; bu açıdan bakıldığında grup üyelerinin karşılaştırılması neticesinde liderleri bulmanın mümkün olduğunu ileri sürmüştür. Bu yaklaşım başarılı liderleri ve onları başarısız liderlerden ayıran özellikleri tespit etmeye ağırlık vermiştir (Koçel, 1993).

Bu yaklaşımın konusu, kişilik özelliklerinden işle ilgili becerilere doğru yön değiştirmiş olup günümüzde yaratıcılık, ikna etme, örgütlenme, algılama, teknik ve iletişim becerileri ile güzel konuşma yeteneği ön plana çıkmıştır. Etkin liderlik için gerekli görülen

bu özellikler lider seçimi, eğitim ve geliştirmesinde kullanılmaktadır. Empati, kişilerarası duyarlılık ve kendine güven; arzulanan liderlik özelliklerindedir (Luthans, 1992).

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zekâ	Kişilik	İşle İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
Yaş Kilo Boy Görünüm	Eğitim Devingenlik Sosyal statü	Yargılama Kararlılık Etkili konuşma	Bağımsızlık Kendine Güven Zorbalık saldırganlık	Başarı Gereksinimi Başlatıcılık Sorumluluk Gereksinimi İnsanlara ilgi Sonuçlara ilgi Güvenlik gereksinimi	Denetleme Yeteneği İşbirliği Eğilimi Dürüstlük Güç Gereksinimi

Şekil 2. 2. Stogdill'in Liderlik Özellikleriyle İlgili Gruplandırılmasının Özeti

2.2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde önemli rol oynayan Hawtorne araştırmaları, kullanılan yöntem ve tekniğin, çalışmanın bilimselliğinin bir tür yönlendirme olduğu konusunda birçok eleştiri almasına rağmen yönetimde insan unsurunun önemli olduğu ve ihmal edilmemesi gerektiği düşüncesine katkı yapmıştır (Biçer, 2008). Davranışsal yaklaşımına göre liderleri etkin ve başarılı kılan husus kişisel özellikleri değil, onun gösterdiği davranışlardır. Liderin astlarıyla iletişim biçimi, yetki konusundaki tavrı, planlama ve denetim yaklaşımı amaçları belirleme vb. liderin etkinliğini belirleyen davranışları olarak kabul etmiştir (Yılmaz, 2008). Yapılan çeşitli teorik ve uygulamalı çalışmalarda liderlik tarzları ve etkinlikleri araştırılmıştır.

2.2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik kişisel liderlik kuramının tam tersi görüşe sahiptir. Durumsal teori belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu ve bu şartlara uygun liderlik tarzını belirlemeye çalışmıştır. Gruba, ortama ve koşullara ağırlık verilirken, kişiye önem verilmez. Temel varsayım en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişme göstereceğidir. Liderler içlerinde buldukları ve karşılaştıkları şartlar ve durumlar neyi gerektiriyorsa öyle davranmak durumundadır. Liderin ortaya çıkmasında çevresel faktörler ön plandadır. Kişi belirli durumda ve çevrede liderken, başka bir durum veya çevrede izleyici olabilir. Bu teoriye göre liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler; amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava vb faktörlerdir. Bu yaklaşıma göre antrenörün stili onun kendi ihtiyacı ve kişiliği tarafından belirlenmektedir. Bu yaklaşıma göre, insana yönelik ve göreve yönelik olmak üzere iki liderlik stili bulunmaktadır (Türksoy, 2010).

2.2.4.Liderlik Modelleri

Liderlik kuramlarında olduğu gibi liderlik biçimleri de, yönetim yazarları tarafından farklı anlayışlarla sınıflandırılmaktadır.

Otokratik Liderlik

Demokratik Liderlik

Tam Serbest (Liberal) Liderlik

2.3. Koç ve Koçluk Kavramı

Bu bölümde temel yönetim becerisi olan koçluk kavramından, koçluğun tarihsel gelişiminden, koçluğun diğer yönetim yaklaşımları ile ilişkilerinden, koçluk ve spor kavramından, koçluk çeşitleri ve becerilerinden bahsedilecektir.

Sözlük anlamıyla incelendiğinde, çok boyutlu bir kavram olduğu göze çarpmakla birlikte; aslında koçluk yeni bir yönetim stildir. Belirli hedefi olan ve bu hedef doğrultusunda müdahale eden süreçtir. Kısaca, hem kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayan hem de çalışanların ve ekiplerin yetkin kılınmasını hedefleyen bir yönetim ve

etkileşim şeklidir. Yönetici, yönetim fonksiyonları dışında astlarının yeteneklerini kullanmasını ve geliştirmesini sağlayacak rehber rolü üstlenir. Rehber rolü içinde, ne ve nasıl sorularını yanıtlayacak uzmanlığını aktarır. Bunu yaparken astın gelişim düzeyine bağlı olarak ya kendi sınır ve araçlarını belirleyerek tavsiyede bulunur, ya kolaylaştırma rolü üstlenir ya da yetki devreder (Poussard-Minibaş, 2004).

Yönetim modeli olarak kabul edilen koçluğun, yönetsel düşünceler içerisinde koçluk kavramıyla ilişkileri incelenecektir.

2.3.1. Koçluğun Diğer Yönetim Yaklaşımları ile İlişkileri

Koçluk iş yapanların bireysel performansını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle hem bir yönetim modeli, hem de bireylerin liderlik becerilerini geliştirmeyi, geleceğin koçlarını yetiştirmeyi içerdiğinden dolayı organizasyonlarda ihtiyaç duyulan nitelikli personeli temin etmeye yönelik uzun vadede faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Yöneticilerin başarılarını etkileyen faktörleri belirlemeleri, davranışlarını değiştirebilmeleri ve çeşitli yetenek, becerileri kazanabilmeleri konusunda gerekli yardımı sağladığından bir yönetici geliştirme veya yönetim modeli de denilebilir (Aydar, 1999).

2.3.1.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı

Klasik yönetim düşüncesi, kişisel çıkarlar peşinde koşan, bencil, tembel, karar ve yargılama kabiliyeti zayıf olan insan-modeli varsayımına dayanır. Özellikle bilimsel yönetimde insan makinenin bir parçası gibi görülür, standartlaştırılmıştır ve biri diğerinin yerine geçebilir (Elgün,2007).

Bu düşünceyle klasik dönem yönetimde insan unsurundan çok iş unsuru önemslenmiş ve insan ikinci plana itilmiştir. Bu dönem yönetimi insan unsurunu, kendisinden istenenleri yapmalıdır görüşünü savunmaktadır.

Koçluk yaklaşımı bireylerin yetkilendirilmesi esasını baz alan bir yaklaşım olarak düşünüldüğünde klasik dönem yönetim yaklaşımında iş yapanların yetkilendirilmesi kavramının yer almadığı önemli olan işin yapılması olduğu görülmektedir (Elgün, 2007).

Yönetimin klasik dönem teorileri ve bu kültür yapısı içerisinde koçluğun uygulanamayacağı bir yöntem olarak görülmektedir.

2.3.1.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı

İşletmelerde klasik yönetim yaklaşımlarının yetersiz kalmasıyla, Neo klasik yönetim teorisi insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Klasik yaklaşımın ikinci plana attığı insan ögesi bu dönemde ön plana çıkarılmıştır.

Yöneticinin rolü denetleyici ve motive edicilikten çıkıp, üst kademelerle alt kademeler arasında serbest iletişimi gerçekleştiren kişi olarak değişmiştir. Uygulama açısından, yöneticiye insanlarla olan ilişkilerine yol gösterici, çalışanlarıyla iletişim kurma becerisini geliştirici bir bilgi topluluğu sağlamıştır. Neo - Klasik Yönetim Düşüncesi'nin hâkim olduğu 1950'li yıllardan bu yana işletmelerde koçluk yaklaşımı görülmeye başlanmıştır (Özbay, 2008)

2.3.1.3. Modern Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı

Bilimsel kavramlara dayanan, analitik bir temele sahip, sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşıyan, rasyonel ve doğal sistemi birleştirmeye yönelik çabalarla ortaya çıkan modern yönetim düşüncesi ile gerek örgüt içi, gerekse de örgüt dışı ilişkilerde sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ağırlık kazanmıştır (Elgün, 2007).

2.3.1.4. Sistem Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı

Sistem teorisinden hareketle insan davranışları belli modeller geliştirilerek incelenmiştir. Sistem teorisi açısından liderlik kavramına organizasyonun alt sistemlerini birleştiren bağlayıcı süreçlerden biri gözüyle bakılmaktadır. Yönetici, amaca ulaşmak için gerekli faaliyetleri bizzat yürütmekten çok başkalarının faaliyet ve işlerini koordine eden ve bütünleştiren bir unsur olarak görülmektedir. Bu bütün içinde koçlar çalışanın tüm süreçleri görmesini sağlar (Ceylan, 2002).

Koçluk bir yönetim sistemi olarak düşünülürse, koç sadece işletmenin amaçlarını düşünemez, sistemin tüm alt birimlerini de düşünmek zorundadır. Bu nedenle koç, iyi bir yönetici ve iyi bir iş arkadaşı olmalı ve astlarının benimsemesini istediği standartlar koymalıdır (Özbay, 2008).

2.3.1.5. Durumsallık Yaklaşımı ve Koçluk Yaklaşımı

Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımların organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalması, sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanması ve genel olması nedeniyle, organizasyon ile ilgili her şeyin şartlara bağlı olduğu fikrini esas alan durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımına göre her insan ve her durum farklıdır; dolayısıyla en iyi örgüt yapısı yoktur. En iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir. Örgütlerin değişik zaman, durum ve koşullarda karşılaştıkları yönetsel sorunların her defasında aynı genel yönetim ilkeleri ile çözümlenmesi imkânsızdır (Doğan, 1998).

Durumsallık Yaklaşımı, değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını değişik kavram, teknik ve davranışlarda aramaktadır. İşletmelerde yerleşik hale gelen değişim kültürünü yönetmek, güven oluşturmak, değerlerine sahip çıkmak, iş birliği ve uzmanlaşmayı sağlamak, yeni kuşaklara destek olmak için işletmeler artık koçlara ihtiyaç duymaktadır (Poussard- Minibaş, 2004).

Koçluk uygulamaları bir çeşit rehberlik girişimidir. Yönetim literatüründe ilk kez 1950'li yıllarda kendisini göstermiştir. Bu dönemde rehberlik üzerine yazılan makaleler, çalışanın işe yönelik becerilerini geliştirmek üzere, üstlerin rehberlik becerilerinin geliştirilmesinin değerini vurguluyordu. 1970'li yılların ortalarında karşılaşılan makaleler, spora ilişkin rehberlik faaliyetlerinin yönetsel durumlarda ne şekilde kullanılabileceği üzerinde duruyordu. 1980'li yıllardan bu yana ise rehberlik, yönetim geliştirme kapsamı dahilinde bir eğitim tekniği olarak görülmekte. 1980'li yıllarda sistem durumsallık yaklaşımları gelişmeye başlamış bu zamana kadar koçluk yaklaşımı yönetim geliştirme amacıyla kullanılan bir eğitim tekniği olarak görülmüş ve işletmeler bu yönde uygulamalarda bulunmuşlardır (Elgün, 2007)

Yukarıda bahsedilen yönetim kavramları ve yaklaşımlarında da anlaşılacağı üzere günümüzde koçluk yaklaşımı yönetim teknikleri ve spor koçluğunun adaptasyonu, yönetim geliştirme ve iyileştirme çalışmaları iş yapabilme becerilerini geliştirme ve motivasyon teknikleri gibi konular üzerinde odaklanmıştır.

Sonuç olarak da koçluk sürecinin yönetici pozisyonundakilerin performansında iyileştirmek, işi yapanın verimliliğini artırmak, hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği sorularına birebir çözümler üretebilmek için geliştirilmiş bir sistem olduğu söylenilebilir.

Geleneksel Yönetim Modeli	Koçluk Modeli
Sadece sonuçlara odaklı yaşamak	Çalışanların sonuçlara odaklanmasını sağlamak sonuçların kişilere faydasını anlatmak
Çalışanı kontrol altında tutmak	Çalışanı daha iyi çalışması için gerekli yetkilerle donatmak
Çalışanı başarısızlıktan çekindiği çalışma ortamı yaratmak	Çalışanı risk almasını desteklemek
Eksikler üzerinde durmak	Çalışanların güçlü yönlerini ön plana çıkarmak
Yanlışları tekrarlamak	Tekrar yerine o işi yapmak için emek üzerine durmak
Tüm problemleri çözmek	Problemlerin çözümünde yol göstermek, kendi problemlerin çözümünü kendileri çözmesi
Çalışanları dinlemek	Çalışanları anlamak
Uzun çalışma saatlerini destekleyen imaj sergilemek	Sağlık/sosyal/ yaşamı çalışma yaşamı ile dengeleyen örnek teşkil etmek
Her konunun koç' a danışılmasını istemesi	Koç ile işbirliğini desteklemek
Ben yaklaşımı	Takım yaklaşımı
Negatif duygular	Pozitif duygular
Moral motivasyon	Moral motivasyon
Çalışanın fikri satın alması zor	Çalışanın fikrini benimsemesi kolay
Çabuk karar verir	Zaman alır

(Çelik, 2011)

Şekil 2.3: Koç ve Geleneksel Yönetim Modeli Arasındaki Farklar

2.3.2. Koç Kimdir? Rol ve Sorumlulukları

Koç kelimesi, 16. yüzyılda (Evered ve Selman, 1989) yüksek kalitede arabalarının yapıldığı Macaristan'ın bir köyünde kullanılan "Kocs", "Coach" kelimesinden gelmektedir. 19. yüzyılda İngiliz Üniversite öğrencileri, akademik kariyerlerinde onları başarıya taşıyan özel öğretmenler için bu kelimeyi kullanmaya başlamıştır, Koçluk; öğretmek, eğitmek, danışmanlık yapmak, alıştırmak gibi fiillerle ifade edilmektedir (Poussard-Minibaş, 2004).

COACH (Koç) sözcüğünün baş harfleri kullanılarak başarılı koçların bazı özelliklerinden bahsedilebilir. Bu yaklaşım kişilerin öğrenimini kolaylaştırması ve akılda kalması açısından önemli olabilir. Martens' in uygun gördüğü ve koç sözcüğünün baş harflerini kullanarak oluşturduğu başarılı koçun temel özellikleri şöyledir (Martens, 1990).

- C** Comprehension: Geniş ve kapsamlı olarak kavrama, bilme ve anlama
- K** Outlook: Dünyaya ve yaşama bakış açısı, felsefe
- O** Affection: Sevgi ve bağlılık
- Ç** Character: Karakter, kişilik
- H** Humor: Şakadan anlama yeteneği, şakalaşma ve mizah

Yönetim uygulaması kavramı olarak 'koç' Türk Dil kurumu sözlüğünde yer alan İngilizce kaynaklı ve spor menşeli bir kavram olan 'çalıştırıcı' ifadesi yönetim literatürüne bakıldığında ise şu şekillerde tanımlanmaktadır.

Köktürk'e göre koçluk; kişiye özel gelişim yolculuğunda, belirlediği amaçlar doğrultusunda harekete geçmesinde yol arkadaşlığı yapan profesyonel rehberdir (Köktürk, 2006).

Wise ve Voss, koç'u rehberlik ve kişisel değerlendirme yaparak, kişinin performansını geliştirmeye, bilgi ve becerilerini artırmaya yardım eden kimsedir (Wise ve Voss, 2002).

Hawkins, koç'u bir problemin çözümünü kolaylaştıran kişidir (Hawkins, 2003).

Nixon- Witt'e göre, koç çeşitli iş durumlarına kişiyi hazırlayan ve farklı perspektifler verendir (Nixon-Witt,2008) diye tanımlamaktadır.

Koçluk; hayatlarını daha ilerilere taşımak için bireylere gitmeyi hedefledikleri yolda yardım eden, yapılandırılmış bir tarz olarak da tanımlanabilir.

Fikir olarak çok eskilere dayanan ve spor dünyasında detaylı bir metotla kendini gösteren koçluk kavramı ise, bir müdahale sürecidir, amacı bireyin veya ekibin yetenek, stil ve sinerjiye bağlı potansiyel elamanlarını engellerden kurtarmaktır. Koçun görevi; yöneticiye ve ekibine yapısal değişikliklere uyum sağlamaları için danışmanlık yapmak ve eşlik etmektir. Koçun amacı ise; yöneticiye kendi olmayı öğretmek, kişisel gelişime destek vermek, hem birey hem de işletme için performansın yükselmesini sağlamaktır (Poussard-Minibaş, 2004).

2.3.2.1. İyi Koç Olmak ve Koçların Sahip Olması Gereken Özellikler

İyi bir koç olmanın, aynı liderlik de olduğu gibi, genel anlamda kabul gören liderin bazı özellikleri, insana ve yeteneklerine inanan, hevesli, şefkatli, destekleyici, hedeflere doğru hareket edebilen, bilgili, çok iyi bir iletişimci, sabırlı, sorumluluk sahibi ve çok iyi bir dinleyici olarak sıralanabilir (Aydar, 1999).

Bu özelliklere sahip bir lider altyapısı itibari ile iyi bir koç olmaya adaydır. Liderlik temelde doğuştan var olan kişisel bir yetenektir, koçluk ise sonradan öğrenilebilen ve kişilerin ve takımların performansını hedefler doğrultusunda yönlendirmeleri amacıyla kullanılan yönetimsel bir tekniktir. Başarılı koçlar karakterli ve ilke sahibi insanlardır tüm çalışmalarını karşısındaki kişi veya takımın performansının gelişmesi üzerine kurmuşlardır (Aksoy, 2007). Koç, işi yapanların beklediği niteliklerin modelini ortaya koymalıdır.

Açıklık, kendini adama, bağlılık, sorumluluk gibi nitelikleri öncelikle koçun kendisi göstermeli, bir başka deyişle koç işi yapanlarına örnek olmalıdır. İş yapanlarda, koçu bir rol model olarak görmelidir (Robbins, 1998). Bu sebeple koçun davranışları sözleriyle uyumlu olmalı, yani sözleri ile fiilleri çelişmemelidir. Koçluk yapacak kişinin, daha önce ciddi başarıları olmalı, çalıştığı takımın güvenini kazanabilmeli, takımıyla kader birliği yapabilmelidir. İyi bir koçun iletişimi çok güçlü olmalıdır. Destek olduğu kişiyi tecrübelerinden faydalandırırken karşısındakine moral ve cesaret vermelidir. Öğütleriyle de karşısındakinin motivasyonunu artırmasına yardımcı olmalıdır. Başarılı bir koç, duygu ve düşüncelerini karşı tarafa başarı ile aktarabilen, sorumluluk sahibi, ahlaki değerlere önem veren, güvenilir, iletişim konusunda kabiliyetli, iş bilgi ve becerisi herkesçe tereddütsüz kabul edilmiş, çevresindekilere saygılı, pratik zekası gelişmiş, liderlik özelliği olan ve tecrübesini yerinde ve dengeli kullanabilen bir profesyoneldir. Cezalandırma yöntemini asla kullanmaz. İyi bir koç, astlarını en iyi şekilde yönlendirebilmek ve onlara destek olabilmek için öncelikle amaçlar üzerinde yoğunlaşmalıdır. Amaçlar net olarak ortaya konulmalı, nasıl ulaşılabilecekleri açıklanmalı ve kişilerin takım içerisindeki önemleri dikkatle incelenmelidir (Aksoy, 2007).

Koç; beklentilerini karşısındakine açık şekilde anlatabilmeli ve bu doğrultuda da kendi performans ölçüsünü ortaya koyabilmelidir.

Başarılı koçlar zaman zaman kendilerine, oyuncularına ve dünyaya şakayla bakabilmeli, mizahtan anlama, esprili olabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Devamlı üzgün, cansız, neşesiz, asık suratlı görünen koç oyuncular için ağır bir yük, sıkıcı, donuk, monoton, gergin ve stresli olarak algılanabilir. Yaşamın ve yapılan işin inişleri ve çıkışları olduğu için koç her zaman inişler üzerinde uzun uzadı ya durmamalıdır. İnişlerin geçici olduğunu bilmeli ve astlarını pozitif, olumluya yönlendirmelidir. Koçlar çalışmalarda gülümsemeli ve aktivitelere çeşitlilik getirerek eğlenceli yapmalıdırlar (Aksoy,2007).

Koçluk sürecinde özellikle kaçınılması gereken bazı davranışlar vardır. Bunlar; şüphelenme, suçlama, disiplin cezalarıyla tehdit etme, başarıyı küçümseme, kişisel zayıflıkları vurgulama, gereksiz eleştirici olma, öfke ve kızgınlık ile konuşma, tek yönlü iletişim kurma, yardım ihtiyacını görmeme, yardım isteğini reddetme, duygulara kayıtsız kalma, zaman baskısı yaratma, açık ve dürüst olmama, saygı ve nezaketi bırakma, hataları ve başarısızlıkları başkalarının yanında onu rencide edecek şekilde vurgulama ve benzeri davranışlardır (Elgün, 2007)

Koç, zor ve karmaşık görevleri basit bölümlere ayırmalıdır. Kolay görevlerde başarı elde etmeleri, iş yapanı daha zor olanları üstlenmeleri için teşvik etmelidir. İşi yapanın performans ve yeteneklerini iyileştirecek yöntemleri araştırıp analiz etmelidir. İşi yapanın performansını iyileştirecek fırsatları aramalıdır. Bu amaçla da iş yapanın davranışlarını her gün gözlemlemelidir. İş yapana görevini neden bu yolla yaptığını, başka geliştirme imkânı olup olmadığını sormalıdır. Kişiye sadece işi yapan değil bir birey olarak gerçek ve samimi bir ilgi ve kişiliğine saygı göstermelidir. Her iş yapanın farklı bir kişilik olduğu gerçeğini göz ardı etmemelidir. İş yapanı dinlemelidir. Bu sayede işi yapanın gözünden olayları görme imkânı bulur (Robbins, 1998).

Davranışların değiştirilmesinde kişinin değişime açık olup olmaması ve değişimi nasıl algıladığı da önem taşımaktadır. Eğer kişi değişime istekli ise değişimin gerçekleşmesi çok daha muhtemeldir. Bir koç, bir rakip gibi değil, bir öğretmen gibi hareket etmeli, her an yardıma hazır olmalı; yargıç gibi değil, bir dost gibi olmalıdır. İyi anlamadan eleştiride bulunmamalıdır. Performansı arttırmak temel amacı olmasına karşın uzun vadeli bir yaklaşım sergilemelidir. Ne zaman, ne şekilde destek vermesi gerektiğini bilmeli ve düzenli görüşmelerle kurduğu sıcak ilişkiyi beslemelidir. Koçluk, bazen takımın kilit elemanları hakkındaki tatsız gerçeklerle yüzleşmeyi, problemlerin uzun sürede çözümünü, dolayısıyla beklemeyi ve sabırlı olmayı da gerektirmektedir. Tüm bunlar için uzun vadeli bakış açısı gereklidir. Koçluk, olumsuz davranışları ortadan kaldırmakla birlikte başarının önünü açmaya yarar ki burada doğru mesajların seçilip kullanılması önem taşımaktadır (Aydar, 1999).

Waldroop and Butler ise koçun görevlerini; dürüst, soğukkanlı ve destek vermelidir. Koçluk yapılan kişi, kendisine değer verildiğinden şüphe etmemeli ve gelişmesi gerektiğini inanmalıdır. Koçluk yapılan kişinin duyarlı olması halinde destek ve değer verildiğinin söylenmesi gibi pozitif davranışlar gereklidir. Koçun ilgilendiği kişi, çok fazla sorun çıkaran ve bu durumu fazla ciddiye almadığını ima eden bir tutum sergiliyor olabilir. Çok derin yaralar açılmamalı, ancak durumunu değerlendirmesi ve düzeltmesi yönünde kişiyi etkileyebilecek mesajlar verilmelidir (Waldroop and Butler, 1996) diye yorumlanmıştır.

2.3.3. Koçluk

Koçluk, herkese hitap eden, kişilerin kendilerini geliştirmesinde, elde var olan kaynakları kullanarak gerek iş ortamında gerekse sporda ve yaşamda başarılı ve verimli şekilde uyumu yakalamayı sağlayan bir sistem olarak da tanımlanabilir.

Bu tanımdan hareketle koçluğun ne anlama geldiği, yararları, üstünlükleri, doğası ve nerelerde kullanıldığı üzerinde durulacaktır.

Literatüre bakıldığında koçluğun tanımlarını şöyle yapılmaktadır;

Baltaş, koçluk insanların içindeki potansiyelin, anlamlı ve önemli amaçlara ulaşmak için ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır (Baltaş, 2007).

Evered, koçluk çeşitli birikimleri, tecrübeleri, becerileri, ilgi alanları olan insanları bir araya getirebilen, onları sorumluluk almak, başarılı olmak için yüreklendiren ve insanlara tam bir ortak ve katılımcı olarak davranan yüz-yüze liderliktir (Evered, 1989).

Öztürk, koçluk kişinin istekleri doğrultusunda hedefe ulaşması için potansiyelinin, becerilerinin ve yetkinliklerinin ortaya çıkarılarak varılmak istenen noktaya gelmesini sağlayan sistem (Öztürk, 2007).

Ezerler, koçluk farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider izleyici ilişkisidir (Ezerler, 2007) diye ifade etmişlerdir.

Dolayısıyla; koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. (Aydar, 1999).

Koçluk, liderlik kapasitesinin artırılması olarak da düşünülmektedir. Liderin etkili bir lider olabilme çabaları koçluğun başladığı yerdir. Günümüzde ise çoğunlukla bir kimseyi olduğu yerden olmak istediği yere götürme anlamında kullanılmaktadır (Sebera, 2004).

Liderlik anlayışına yer veren yenilikçi sistem, başarıya azmi, cesaret, iletişim ve vizyon gerektirir. İyi bir lider, ne yapılması gerekiyor ise daha fazlasını hedefleyen, bu hedeflere ulaşabilmek için birlikte çalıştığı gruba ya da kitlelere rehberlik edebilen kişidir. Yukarıda adı geçen yönetim kavram ve yaklaşımlarında da açıklandığı gibi günümüzde koçluk yaklaşımı yönetim teknikleri ve spor koçluğunun adaptasyonu, yönetim geliştirme ve iyileştirme çalışmaları iş yapabilme becerilerini geliştirme ve motivasyon teknikleri gibi konular üzerine odaklanmıştır (Elgün, 2007).

Koçluk yaklaşımı, yöneticileri cesaretlendiren, yeni bakış açısı kazandıran ve kişilerin yeni yollar keşfetmesini, daha iyiye odaklanmasını, yaşamlarının dengeli, uyumlu, anlamlı devam etmesini, başarıyı müdahale halinden çıkarıp yaşam tarzı haline getirmesini, eski kalıplardan kurtulup, kendilerini ileriye götürecek yeni düşünce sistemlerine sahip olmalarını sağlar (Eren, 2001). Bu sebeple de;

Koçluk

- Değişim yönetimidir.
- Çözüm odaklıdır.
- Liderliği ortaya çıkartır.
- Farkındalık oluşturmaktır.
- Mevcut kaynakları harekete geçirir
- Motivasyonun ortaya çıkmasını sağlar.
- Güçlü soru sormaktır.
- Etkili dinlemektir.
- Güven oluşturmaktır
- Gelecek vizyonunun oluşmasında etkilidir (Eren, 2001).

2.3.3.1. Koçluk Becerileri

Yeni bir çalışana eğitim vererek veya deneyimli bir çalışana yeni beceriler öğretmek birebir koçluk yapma tekniği becerileri geliştirmenin mükemmel bir yoludur. Koçluk yöneticilerinin çok çeşitli becerilere sahip olmasını ve sürekli bir biçimde kendini geliştirmesini gerektirmektedir. İyi bir koçluk yapmayı isteyen yöneticilerin geliştirmesi gereken en temel beceri, iş görenlere emretmek, söylemek, bilgi ve haber vermekle koçluk yapılamayacağını anlamaları olmalıdır. Koçluk adı verilen yeni liderlik tarzının gerektirdiği beceriler şöyle sıralanabilir,

- Dinleme Becerisi
- Değerlendirme Becerisi
- Tartışma Becerisi
- Sözlü Olmayan Becerileri
- Araştırma Becerisi
- Sorgulama Becerisi

- Bilgi Toplama Becerisi
- Gözlem Becerisi
- Analiz ve Sentez Becerisi
- Sözel Becerisi
- İkna Etme, Etkileme Becerisi (Aydar, 1999).

Bireylere kendilerini geliştirmelerini, yeni beceriler kazanmalarını, yeterliliklerinde farkındalık yaratmalarını, hedeflerine ulaşmalarını, kendi hayatlarını istedikleri yönde yönlendirmeye yardımcı olan koçun görevi, empati kurmak, dinlemek (Uçkun ve Kılınç, 2007) özellikle geri bildirim almak ve vermek de büyük önem taşımaktadır. Taraflar birbirlerini birer ortak gibi gördükleri için dürüst, açık ve etkili iletişim sağlamak genellikle kolay olmaktadır. Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tip geri bildirim vardır. Olumlu geri bildirim, performansın beklentiyi karşıladığını veya geçtiğini gösteren, takdir ve tanınma, övgü ve yüceltmedir. Olumsuz geri bildirim ise, performansın beklentileri karşılamadığını ortaya koyan yergi, kınama, ikaz ifade ve davranışlarıdır (Elgün, 2007).

Dinleme Becerisi, koçun en önemli becerisidir. En basit tanımıyla dinlemek, konuşmacıyı devam etmeye ve daha fazla şeyler söylemeye davet eden dikkatli bir sessizlikle tepki vermektir. Dinlemek her zaman düşünüldüğü gibi sadece söyleneni duymak değildir, konuşulan sözlerin ne anlatmak istediğini de anlama çabasıdır. Kişi dinlerken, aynı anda düşünür. Dinleyici, ilgisini başka yöne yöneltip, bütün dikkatini konuşmacıya vermezse, mesajın büyük bir bölümünü kaybeder (Özbay, 2008).

Koç, koçluk yaptığı kişiye sorular sorarak cevaplarını kişinin bulmasına yardımcı olur. Hedeflere ulaşmak için uygulama planları oluşturmaya katkıda bulunur. Risk almayı içeren davranışlarda destek olur, en iyi çaba ve performansı elde etmesi için bireye ilham verir, motive eder. Böylece kişi kendisinde ve çevresinde farklılık yaratır. Hizmet alan kişiye karşı saygılı, dürüst ve içtendir. Performans geliştirmeye odaklanır, iletişim geliştirmeye ve takım içindeki etkinliğinin gelişmesine yardımcı olmak da koçun görevleri arasındadır (Uçkun ve Kılınç, 2007).

Koçluk uygulamaları, karşımıza kurumun ve bireylerin ihtiyaçlarına göre birçok farklı çeşitte çıkmaktadır;

- Üst Yönetim Koçluğu
- Performans Koçluğu
- Girişimcilik Koçluğu
- Kariyer Koçluğu
- Aile Koçluğu
- Yaşam Koçluğu
- Takım Koçluğu

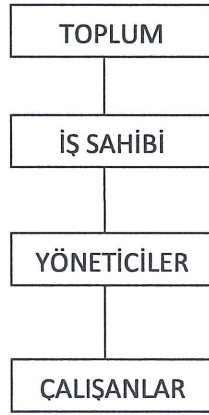
Takım koçluğu yukarıda belirtilen ve birey odaklı olarak gerçekleştirilen koçluk yaklaşımlarından uygulama açısından bazı farklılıklar gösterir. Takım koçluğu bireysel koçluk uygulamasına göre daha geniş bir bakış açısıyla ele alınması gereken bir süreçtir. Bu süreçte takımı oluşturan her bireyi doğru tanımak ve amaca ulaşırken takımın her üyesinin projenin hangi alanında en yüksek verimi sağlayacağını analiz etmek gerekir. Takım koçluğunda takım üyelerini bir arada tutabilme ve bireylerin ortak hareket etmelerini sağlama önemli rol oynamaktadır. Takımın ihtiyaç duyduğu sinerjiyi yakalamalarına imkân verilmelidir. Bireysel olarak performans eksikliği duyulan konular açıklanır ve takımın her bir üyesi diğerine çözüm sağlamada yardımcı olur. Koç ise bu konuda yönlendirici lider rolünü üstlenerek ilk olarak bireylerin takım olarak problem çözme yeteneğinin ortaya çıkarılmasını sağlar. Böylece takım üyeleri içinde buldukları ortamda kendilerini rahat hissedecek ve yaratıcı yönlerini sunmaya başlayacaklardır. Ancak takım koçluğu periyodik olarak kontrol ve gözlem gerektirir, çünkü insanların toplulukta yer aldıklarında gösterdikleri değişken özellikler bireysel olarak gösterdiklerinden daha fazladır (Aydın, 2007).

2.3.3.2. Sporcu Koçluğu

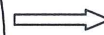
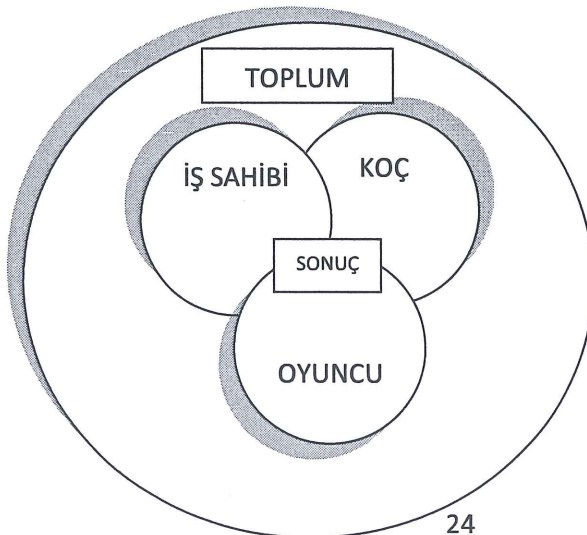
Koçluk yönetim literatürüne 1950'lerde girmiştir. İşte çalışanların becerilerin geliştirilebilmesi maksadıyla, 1970'lerde spor koçluğu yönetsel durumlarda söz edilmeye başlandı, 1980'lerden itibaren koçluk antrenman tekniğinin içinde özellikle yönetsel gelişim açısından literatüre girmiştir. Son zamanlarda yönetim koçluk grubunun altında pek çok elementler bulunmaktadır. Mentörlük, yapılan koçluk kariyer gelişimi uzun zaman periyodu içinde yönetsel gelişen ve takım yada bireysel sporcularda olabilir (Evered and Selman, 2003).

Spor koçluğunda yeni perspektifler olarak;

1. Koçluk kendi adına kolayla ayırt edilebilen, geniş kapsamlı, başka kuruluşlarla iletişim halinde olmaktır
2. Koçluk yöneticilerin gelişimini sağlayan ilişkilerinin devam ettiği bir durumdur. Aslında yönetim içinde bir sanattır
3. Birçok organizasyon içinde yaşamda bulunan var olan eksikliklerin bulunup giderilmesi
4. Kültür içinde görülemeyen kör noktaların eksiklikleri
5. Koçluk iki yönlü iletişimdir; koç ve oyuncu arasındaki iletişim
6. Koç aynı zamanda iki molekülüdür, lider ve takipçisi, direktör- aktör
7. Koç hiçbir şekilde uygulayan ve uygulatan arasında birbirinden ayrılmaz
8. Koçluk kararlılıkla devam eder, hem koç hemde oyuncu kararlılığı olmak durumundadır
9. Koçluk iletişim sonuçları üretir. Yani koçlar oyun içerisinde onların ne söyledikleri dinleyerek oyun içerisine etkili hareket eder (Evered and Selman, 2003).



Şekil.2.4: Otorite Temelli Yönetim Düşüncesi



Şekil.2.5: Koçluk Temelli Yönetim Düşüncesi

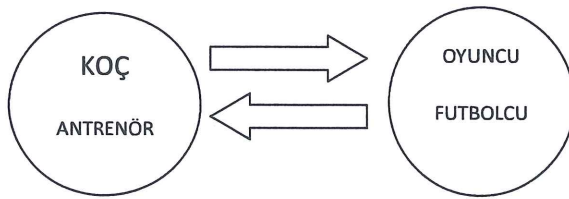
(Evered and Selman, 2003).

Spor koçluğunun tekniğinden yola çıkılarak yapılan uygulamalar kişilerin çalışmalarını geliştirilmesi, yönetsel gelişimin daha da artması için yapılan çalışmalardır. Sporcu koçluğu ise; Sporcunun konsantre olmasını, hedefe doğru biçimde yönlendirilmesine, zihinsel olarak rahatlamaya ve yarışmaya hazırlanmasına yardımcı olan kişi veya ekiptir. Sporcuların aktör, teknik direktörlerin yönetmen gibi çalışmasıdır. Teknik adam takımın başarıya ulaşması için her sporcunun kişisel özellikleriyle tek tek ele alınarak, sporcuların bedensel, zihinsel, sosyal ve ruhsal yönden analizi yapar ihtiyaçlarını saptar, o doğrultuda sporcuların gelişimine fayda sağlar (Kondu, 2009).

Koç devam eden sporcularla işbirliği içinde olan bu kişileri yada takımları güçlendirmek için kullanılan kişidir. Sporcuların başlangıçtaki performanslarından daha da ileriye gitmesini sağlamaktır.

Koçluk performansı gösteren kişilerde önderlik eden birisi olarak değerlendirilir. Bununla beraber, genel durumlarda koçluk geniş anlamıyla performans geliştirme üretilmesinde olduğu kabul edilebilir bir yoldur. Koçlar bireysel sporcuların yada takım sporcularının veya takımın performansını geliştirmek için kullanılır (Evered and Selman, 2003).

Koçluk hem yöneticilerin hem de yönetimlerin olduğunu kapsayan bir durumdur. Bir koçla birçok kişi çalışma deneyimine sahiptir. Sporcuların koçla çalıştıkları zaman performans düzeyleri artmaktadır. Etkin koçluk yapılabilmesi için kişilerin koçu istemeleri gerekmektedir (Evered and Selman, 2003).



1987 de yayınlanmış bir makalede birkaç yıldız koçlarla ilgili, ve bu yıldız kişiler hakkında bilgi verilmiştir.

George Allen; 30 yıldan fazla futbol takımlarında koçluk deneyimi olan kişidir. 4 yıl boyunca Ulusal Futbol Liginde (NFL) 4 kez üst üste yılın koçu unvanını kazanmıştır. Bu koçun beraber çalıştığı 12 asistan koçu (futbolcuları) ulusal ligde dev koçlar haline gelmiştir ve sezonda hiç maç kaybetmemişlerdir

Red Aurbach; bu koç ise 24 yaşında Boston Celtics'de koçluk yapan profesyonel Basketbolda efsanevi sembol olmuştur. 1037 kez Boston Celtics basketbol takımının

kazanmasını sağlamış, 10 sezonluk koçluğunda ise 9 kez NBA şampiyonluğu kazanmış ve aynı sezon yılın koçu ve yöneticisi olmuştur.

Tim Galvey; Ulusal amatör tenis şampiyonu, ulusal tenis koçuydu, aynı zamanda tenis bir kitabı yazmıştır, bu kitapta tarihte en çok satanlar listesine girmiştir. Kitabın koçluğun temelinde “Üst Düzey Performansların Geliştirilmesine ve Keşfedilmesine” yönelik çalışmalarının olması dikkat çekmektedir.

John Wooden; kolej basketbolu koçudur, UCLA NCAA kolej şampiyonu olmuştur. Takımına 88 defa oyun kazandırmıştır. Yılın en iyi kolej koç ödülünü 6 kez kazanmıştır. Hem oyuncu olarak hem de koç olarak ulusal basketbol ödülünü kazanmıştır.

Bu anlatılan koçların birçok ortak özelliğe sahip oldukları söylenmektedir;

Her birisi farkına varacak şekilde tatlı dilli, yumuşak sesli, açık seçik konuşan, alçak gönüllü, mütevazı, çekici, zeki, hazır cevap, başkalarına saygılı, direkt konuşan ve kendisini işine ve oyuncusuna adanmış olmalıdır. Hatalarını başkalarından aramayacak, başkalarını suçlamayacak bu antrenörlerin en önemli kişisel özellikleridir. Hiçbir şekilde skora, istatistiklere odaklanmadan bir sonraki maça odaklanmışlardır (Evered and Selman, 2003).

Bu koçlar (antrenörler) aynı zamanda her şeyden çok inatçı kişiliklere sahiptirler. Oyuncuları tarafından yapılan hataları cezalandıran koç (antrenör) olmamışlardır.

Buna bağlı olarak daha iyi koç (antrenör) olmak için;

1. Oyuna karşı açık olmak ve kazanmak
2. Oyunun kuralları içinde etik davranmak bunu yaparken de koçun sınırlanmaması
3. Oyuncularını kendini adanmış olmalı her bir oyuncusu için adamamalı
4. Her bir oyuncusunun gelişimine odaklanmalı
5. Oyuncularla ve etraftakilerle iletişimine devam ettirmeli
6. Sorumluluk sahibi olmalı
7. Dürüst olmalı düz açık ve direk konuşarak herkesin anlamasını sağlamalı
8. Takımının genel durumunun farkında olmalı
9. Öğretmen gibi olmalı
10. Öğrenci ve çok iyi bir dinleyici olmalı
11. Oyunu ve oyuncularını sevmeli
12. Koç olmaktan mutlu olmalı

13.Şuanda ne olduğuna yönelmeli ve bir sonraki oyuna odaklanmalı (Evered and Selman, 2003).

Antrenörün en önemli görevi, sporcuların ve takımın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine yardım edebilecek bir ortam yaratabilmesidir. Antrenör takımda olacak sporcularını etkileyebilen, motive eden, onlara yön verebilen, amaç ve hedeflere ulaşabilen kişidir. açık fikirli olmalıdır. Normal düşünmenin ötesinde geleceğe yönelik düşüce ve görüş yeteneğine muhtaçtır. Alışılmış yöntemler ve idealler politika veya tekniklerden daha etkili olabilecek yollar aramalıdır. Antrenörde olması veya aranması gereken özellikler olmalıdır (Sevim, 2007).

2.4. Antrenörlük Kavramı

2.4.1. Antrenörlük Tanımları

Antrenör konusunda birçok tanım bulunmaktadır. Söz konusu bu tanımlar antrenörü çeşitli yönlerden ele alarak yapılmaktadır; Antrenörler, gerek yüksek başarı seviyesinde antrenman ve gerekse beden ve ruh sağlığını sağlayıcı beden eğitimi ve spor faaliyetlerinde bulunanları çalıştıracak bilgi ile psiko-sosyal bilgi ve beceriye sahip olan çalıştırmacıdır (Koçak, 1996).

Bireylerin söz konusu özellikleri kazanabilmeleri büyük ölçüde spor eğitimcilerine bağlıdır. Spor eğitimcisi denince de akla ilk gelen Antrenörler olmaktadır. Antrenörler, ilk aşamada bireyin karakteristik özelliklerini ortaya çıkarıp geliştirmeye, doğal dinamizmini güçlendirmeye ve dış çevreye karşı olumlu tepki göstermesini amaçlayan sürekli ve topluca etkinlikleri düzenlemeye yönelik eğitimin uygulayıcısıdır. İkinci aşamada ise antrenör, grup bireylerinin tek tek gerçekleştirme olanağı bulamayacakları işleri ve işlevleri ortaklaşa gerçekleştirebilmelerini kolaylaştıran ve yönetim yükümlülüğünü üstlenmiş olan kişi olarak tanımlanmıştır (Koludar, 1988).

Miroslow Vanek ise; antrenörü teknisyen olarak gerekli bilgileri bilimin ışığında sporcunun başarısı için kullanan daha sonra bu bilgileri spor becerileri ve stratejileri ile birleştiren ve farklı mizaçlardaki insanlara uygulayabilen kişi diye tanımlamıştır. Ayrıca antrenörün iyi bir organizatör, etkili bir yönetici ve sporcuya bağımsızlığını ve yeterliliğini kazandıran bir eğitici olması gerektiğini belirtmiştir (Akt. İmamoğlu ve ark, 1997).

Türk Dil Kurumunun sözlüğüne göre antrenör; “Bir spor dalında sporcuyu eğiten, yetiştiren ve çalıştıran kişi.” olarak tanımlanmıştır.

Tüm bu tanımlar ışığı altında

KOÇ: Vagon, hoca, antrenör, yol gösteren

ANTRENÖR: Sporcuları yetiştiren kişi, antrene eden, sporcuları çalıştıran, antrenman yaptıran kişidir.

TEKNİK DİREKTÖR: Bir takımın başındaki en yetkili kişidir. Branşındaki takımın başında bulunduğu süre içerisinde ne yapacağını, hedeflerini planlayan, buna göre yardımcılarını ve oyuncularını aynı zamanda çalıştıracığı oyuncu kadrolarını seçen ve organize eden kişidir (Sevim.2007).

“Coach” kelimesi İngilizce menşeli bir kelime olduğundan bahsetmiştik Türkçe karşılığı öğretmen, çalıştırıcı, yol gösterici anlamına gelmektedir. Coach (Koç), bir antrenörlük biçimi olmasına rağmen klasik antrenör modellerinden biraz farklı yapıya sahiptir. Antrenörün daha liderleştirilmiş şekli denilebilir. Başka bir deyişle antrenörlerin günümüz liderlik anlayışı çerçevesinde gerekli bilgi, beceri ve davranışlarla donatılmış halidir (Konter,1996).

Koçluk eş anlamlı olan ANTRENÖR, sözcüğünün baş harfleri kullanılarak, başarılı koçların bazı özelliklerinden bahsedilebilir. Bu yaklaşım kişilerin öğrenimini kolaylaştırması ve akıllarında kalması açısından önemli olabilir. Antrenör sözcüğünün baş harflerini kullanarak oluşturulan başarılı koçlukla ilgili özellikler şöyledir.

A: Açık, Amaçlı, Analitik, Anlayışlı, Ahlaklı, Alçak gönüllü, Adaletli, Ahenk sağlayan, Algılama, Anlama, Açıklama ve Aktarma yeteneği olan, Akılcı, Anlamlı ve Azimli.

N: Nitelikli, Neşeli, Net, Niceliksel ve Niteliksel standartlar koyan ve eleştiren.

T: Temel ve Tamamlayıcı, Teknik, Taktik bilgiye sahip, Teşvik edici, Tedbirli, Temkinli, Toparlayıcı, Toplumcu, Temiz, Titiz ve Tatmin edici.

R: Realist, Rasyonel ve Radikal.

E: Evrensel, Entelektüel, Eleştirel, Eğitici, Eşitlikçi, Emeğe önem veren, Etkileşim ve iletişimde başarılı, Eylemci, Eğlendirici, Esnek, Esprili, Empatik ve Enerjik.

N: Nedensel bakış açısına sahip Ne, Nasıl, Ne zaman ve Niçini geçmiş ve gelecekle bağlantılı olarak sorgulayan.

Ö: Örnek kişi, Öğretme ve Öğrenme niteliklerine sahip, Ödev sorumluluğu olan, Önceden gören, Önsüzü, Öz denetim sahibi ve bunu çalışanlarında geliştiren, Önder, Özgürlükçü, Önem veren, Öz güvenli, Öz saygılı ve bunları çalışanlarında geliştiren ve Ödüllendirici.

R: Rakibi küçümsemeyen, Rahatlık veren, Randımanlı, Rafine edici ve Rekabeti anlayan (Yılmaz,1999)

2.4.2. Antrenörün Kişilik Özelliği

Bir sporcu ne kadar yetenekli olursa olsun, ne kadar çalışırsa çalışsın; kazanmak için bir antrenörün yardımına ihtiyacı vardır. Antrenörün görevi de yalnızca çalıştırmak ya da sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir. Antrenör spor bilimciden, spor hekimlerinden ve spor psikologlarından aldığı bilgileri yorumladıktan sonra sporcuya aktarır. Çünkü bilim adamlarının verileri, kuramsal veriler olup, pratiğe uygun değildir. Antrenör ise; araştırmacıdan aldığı bilgileri uygulanabilir hale getirip sporcuya iletirken, diğer taraftan performansı arttırmak için yapılması gereken araştırmaları saptayıp araştırmacıları bildirir.

Buna göre de, antrenörün temel bazı kişilik özelliklerini şöyle sıralanabilir;

Spor bilgisi: Sporcu, antrenörün bilgisinden emin olmalıdır. Antrenörünün mesleki alanda karşılaşılabileceği her türlü problemin üstesinden gelebileceğine inanmalıdır.

Zeka: Antrenörün IQ testinden yüksek bir oran tutturmasından ziyade meraklı, yaratıcı, fikirlere açık bir kişiliğe sahip olması gerekir. Spor zekası, bilgi ve tecrübenin birikmesi sonucunda gelişecektir. Bu sistem teorik ve pratik bilgileri bir araya getirerek antrenörlerin beceri ve yeteneklerinin doğru bir şekilde gelişmesini sağlar.

İlgi Düzeyi: Antrenör sporcusunun her birine eşit ve yeterli ilgiyi göstermeli ve bu ilgi sporcunun özel yaşantısında da sürdürmelidir. Sporcularına göstereceği ilgiden çok fazlasını mesleğine karşı göstermeli, yeni gelişmeleri izlemek için çaba harcamalı ve bu çabayı sporcularına hissettirmelidir.

Dürüstlük: Söylenenler ve yapılanlar birbirine uyumlu olmalıdır. Antrenör sporcusunun hatalarını ve kendi hatalarını aynı dürüstlikle ortaya koyabilmeli, sporcularına gerekli performansı sağladıkları takdirde, haklarını elde edecekleri güvencesini sözden ziyade davranışları ile verebilmelidir.

Örnek Olmak: Antrenör, tutum ve davranışlarıyla sporcularına iyi örnek olmalıdır. Davranış ve söyledikleri birbiri ile çelişmemelidir.

Olgunluk: Antrenör, sporcularının kusurlarını ve zaafalarını alay etmeden yerinde ve yapıcı düzeltme yoluna gitmeli, hoş görülmesi olmalıdır.

Değişebilirlik: Antrenörün gerek dünya görüşü gerekse spor kültürü yeni bilgilere açık olmalıdır.

Kendini Kontrol Edebilme: Antrenör, özellikle müsabaka esnasında çok çabuk değişen hücumlarda kendine hakim olabilmelidir. Eğer antrenör stres altında ise bunu sporcularına yansıtır ve onların performansını olumsuz etkiler.

İnatçı ve İsrarcı Olmak: Antrenör karşılaştığı zorluklara, hüsrana ve yenilgilere rağmen cesaretini kırmamalı, başarıda ısrarlı olmalıdır. Bunların spor kariyerinde yaşayabilecek geçici bir deneyim olduğunu bilincinde olmalıdır.

Organizasyon: Antrenör, zaman yönetiminde etkin olmalı ve sporcuyu istenen amaçlar yönünde organize edebilmelidir. Etkin organizasyon, sporcunun maksimum katılımı ve gerekli araç- gereçlerin varlığı ve yeterliliği ile oluşur.

Mizah duygusu: Antrenör, sporcuları ile şakalaşarak iyi iletişime sahip ve insancıl olabilmelidir. Mizahi nitelikler zaman zaman sporcular için, antrenörün iyi yada kötü olmasında belirleyici olabilir (Sevim, 2007).

Bir antrenör kendi bilgisini sporculara aktarabilecek, onların kendisinden ne beklediğini bilecek kadar onlarla iletişim içerisinde olmalıdır. Sporcularını önemsemeli, onlara karşı dürüst ve duyarlı olmalıdır. Antrenör, sporcularının gönüllerini onlarla kuracağı sağlıklı iletişim ile fethetmelidir. Sporcularına hem bilgileri, hem de kişilik özellikleri ile örnek olan spor eğitimcileridir. Antrenörlerin davranışları sporcuları tarafından sürekli gözlemlenmektedir. Bu nedenle, antrenörlerin davranışlarında etik ilkeleri gösterebilmeleri, sporcuların da bu ilkeleri benimsemelerinde önemli bir etkiye sahiptir (Türksoy, 2010).

İngiltere Antrenör Stratejisi Birliği antrenörün rollerini, bilgilendirici, değerlendirici, danışman, örnek, arkadaş, teşvik edip yönlendirici araştırmacı, eğitimci, gözlemci, organizatör, destekleyip motive edici olarak belirlemiş ve bu rolleri yerine getirirken sahip olması gereken becerileri şu şekilde belirtmiştir (United Kingdom Coaching Strategy Association, 2002).

- Sporcularla etkin iletişim kurabilmelidir,
- Öğrenme sürecini ve antrenman prensiplerini kavramalı ve farklı antrenör stillerini anlamalıdır,
- Genç neslin becerilerini görebilmelidir,
- Sporculara güvenlikleri hakkında tavsiyelerde bulunmalıdır,
- Fazla antrenmanın sebeplerini ve belirtilerini anlayabilmelidir,
- Sporcuların sakatlanma riskini azaltma yollarını bilmelidir,
- Her bir sporcunun ihtiyacına cevap verebilecek antrenman programları hazırlayabilmelidir,
- Sporcuların yeni beceriler kazanmasına yardımcı olmalıdır,

- Antrenman işleyişini ve sporcu performansını takip etmek için değerlendirme testleri kullanılmalıdır,
- Sporculara beslenme ihtiyaçları hakkında tavsiyelerde bulunmalıdır,
- Sporcuların enerji sistemlerini geliştirme yollarını bilmelidir,
- Sporculara rahatlama ve zihinsel görüntüleme egzersizleri hakkında bilgi vermelidir,
- Destekleyici yasal yan ürünler hakkında sporculara tavsiyede bulunmalıdır,
- Sporcuların yarışma ve antrenman performansını değerlendirebilmelidir (Desensi and Rosenberg, 1996).

Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesi, antrenörlerin önde gelen görevlerinin başında, antrenörlerin sporcuları ile iyi bir iletişim kurmasını ve olumlu yönde ilerlemelerine yardımcı olmasını belirtmiştir. Bu iletişimin temel kaynağı da antrenörlerin sporculardan ne beklediği ve bu beklentilerin gerçekleşmesi için uygun davranışların belirlenmesidir. Bu davranışların belirlenmesinde antrenörlerin sahip oldukları etik ilkeler son derece önemlidir. Çünkü bu davranışlar etik ilkeler doğrultusunda belirlenmelidir (Desensi and Rosenberg, 1996).

Antrenör, en başta gelen ve en önemli özelliği motivasyonu ve kendisini işine adanmasıdır. Antrenör, kariyerine başlamadan takımıyla yüksek düzeyde sonuçlar elde etmek için önce kendisine şu soruları sormalıdır; antrenör olmak ne anlama geliyor? Bunu neden yapıyorum? Her şeyimi gerçekte kendim için değil de takımımın başarısı için feda etmeye hazır mıyım? Ailem tereddüt etmeden veya karşı çıkmadan beni desteklemek için hazır ve istekli midir? Etkili kişilik özellikleri ile ortaya konulan davranışlar başarılı antrenörlüğü, garanti edebilir mi? Kişilik özellikleri ve davranışlar başarılı antrenörlüğü, garanti etmiyorsa başarılı liderlikte hangi faktörlerin önemli olduğu sorusu önem kazanmaktadır. Antrenörlük psikolojisi ve sporda liderlik ile ilgili teori ve uygulamalardan çıkan bilgiler, başarılı veya etkili liderlik sergilemede var olan koşulların veya durumların önemine dikkat çekmiştir (Konter, 1996).

Bir takımın sahip olduğu sporcular iyi, kulüp ekonomik olarak güçlü ya da bunun tam tersi doğruysa göreve yönelik liderliğin, genelde takım lig sıralamasının ortasında yer alıyor, kulübün ekonomik durumu da çok kötü değilse ilişkiye yönelik liderlik bu takımlara daha uygun gözükmektedir. Antrenör, davranışlarında esneklik göstermiyor ve sürekli takım değiştiriyorsa, yeni gittiği takım ortamı antrenörün görev anlayışına (ilişkiye veya göreve yönelik olma) uyuyorsa antrenörün bu takımda başarılı olma şansı yüksek olacaktır (Martens, 1990).

Antrenörlerin hem kişilik özellikleri hem de ortaya konulan davranışları, içinde bulunulan ortamla uyumlu olduğunda, başarılı liderliğin ortaya çıkmasının kolaylaşacağı ileri sürülebilir. Liderlik süreci, içinde bulunulan koşulların (kişi sayısı, kültür, var olan zaman, yardımcılarının sayısı ve özellikleri ligdeki durum, ekonomik koşullar vb.) liderlik yapılacak kişilerin özellikleri ve tercihlerini, kişilere uygulanacak liderlik stillerini (ne kadar demokratik ve ne kadar otoriter bir liderlik bu kişilere uygun düşeceği gibi) ve liderin kişilik özelliklerinin durum ve koşullara ne kadar uygun düştüğünü dikkate almayı gerektirir (Yılmaz, 2008).

2.4.3. Antrenörün Görevleri

Bir kulüpte göreve başlayan antrenör, o kulübün futbolcularının ve takımın hedeflerine ulaşması için bir anlamda takıma liderlik yapar. Bu görevi yerine getirirken kendi bilgi, beceri ve tecrübelerini kendi programlarını oluşturarak takımına ve futbolcusuna yansıtır. Antrenörlerin futbolcularına karşı görevleri; antrenmanların planlanması, antrenmanların uygulanması, performans gelişiminin denetlenmesi, müsabaka hazırlıklarının yapılması, futbolcuların korunmaları, futbolculara danışmanlık yapmaktadır. Antrenörlerin futbolcuları ve kulübü ile ilgili görevleri şöyle özetlenebilir (Başer, 1994).

1. Çalışanların çok yönlü, fiziksel-fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişmelerine yardımcı olmak
2. Yapılan işin istemlerine uygun özel fiziksel fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimin sağlanması ve bunun korunması.
3. İşin teknik istemlerinin çalışanlar tarafından başarıyla yerine getirilmesi ve bunlarda mükemmelleştirilmesine yardımcı olmak.
4. Takımın optimal gelişimini, hazırlığını yerine getirmek için planlamalar yapmak, periyodik olarak ölçüm ve testlerde değerlendirmelerde bulunmak.
5. Her bir çalışanın sıhhatliliğini korumak ve geliştirmek.
6. Olanakları dahilinde olan bütün güvenlik önlemlerini alarak çalışanların sakatlanmalarını önlemek.
7. Fizyolojik ve psikolojik antrenmanların temelleri, beslenme toparlanma ve planlama ile ilgili olarak çalışanların teorik bilgilerinin geliştirilmesine ve zenginleştirilmesine yardımcı olmak.
8. Çalışanların aktif ve bilinçli katılımlarına yardımcı olmak.
9. Çalışanların kendilerine değerlerini ve motivasyonlarını korumak.

10. İyi iletişim ve etkileşim becerileriyle çalışanlara zaman zaman danışmanlık yapmak.
11. Kendi uzmanlık sınırlarında gerçekçi olmak ve diğer uzmanlıklara saygı göstermek ve yardım almak. Ekip çalışmasını güçlendirmek (Konter, 1995).

2.4.4. Antrenörlük Stilleri

2.4.4.1. Otoriter Antrenörlük Stili

Otoriter antrenörlük stilinde bütün kararlar antrenör tarafından alınır. Sporcuların rolü, antrenörlerin kumandalarına veya emirlerine yanıt vermektir. Bu görüşün altındaki düşünce de şöyledir: antrenör bilgi ve deneyime sahiptir, onun rolü sporcuların ne yapılacağını söylemektir. Sporcuların rolü ise bunu dinlemek ve itaat edip yerine getirmektir. Kontrol tamamen antrenördedir ve sporcular edilgen konumdadırlar. Antrenör sahip olduğu kontrolü, sporcularına yavaş yavaş kazandırmak gibi bir kaygı taşımamaktadır. Aksine bu kontrolü kaybedecekleri ve sahip oldukları bilgilerle ilgili olarak bir sürü kaygıya sahiptir. Onun için ne olursa olsun yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir kaygı, stres ve emniyetsizlik içine düşerler (Yılmaz, 1999).

Otoriter Antrenörün özellikleri;

1. Bütün kararlar kendisi tarafından alınır, kontrol tamamen kendisindedir
2. Sporcuların görevi, antrenörün kumandalarına, emirlerine yanıt vermek ve yerine getirmektir.
3. Sporcuları edilgen konumundadır.
5. Kontrolün yavaş yavaş kaydırılarak sporcularına verilmesi gerektiğine inanmazlar.
6. Kontrolü kaybetme kaygısı ve korkusu taşırlar.
7. Sporcularına güven duymazlar.
8. Ne olursa olsun yönetmek onlar için çok önemlidir.
9. Kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir stres ve emniyetsizlik duygusu yaşarlar.
10. Soru sorulmasına ve sorgulanmaya izin vermezler.
11. Yetersizliklerin ortaya çıkacağı kaygısı ve korkusu içersindedirler.
12. Sadece kazanmayı hedef alma eğilimindedirler.
13. Hedeflerini yerine getirmek için motive eder.
14. Elde edilen başarıları kendine mal etme eğilimindedirler.
15. Sporcularla eğlenmelerine ve zevk almalarına pek önem vermezler.

17. Sporcuların içsel motivasyonlarının geliştirilmesini engellerler.
18. Sporcularını dışsal ödüllerle daha çok yabancılaştırılırlar.
19. Kazanmak ilk önce, sporcular ikinci ve sonra anlayışı hakimdir.
20. Sporcuları için hedefleri kendileri kurarlar.
21. Sporcuların kendilerine güven ve benlik saygılarının gelişimine zarar verirler.
22. Sporcuların bağımsız ve özgür gelişimlerine zarar verirler.
23. Sporcularını korkutur, cezalandırılır, boyun eğdirilir, itaat ettirilir ve bütün bunlar çalışmalarının parçası haline getirilir.
24. Kestirme yollarla bilgisizliklerini örterler.
25. Sporcularının bütün yaşantılarını kendileri kontrol altında tutmak isterler.
26. Kendileri için anlam ifade eden şeylerin öğretimi peşindedirler.
27. Aşırı kazanma merkezlidirler.
28. Başkalarının kendilerine saygı ve hürmet göstermesine çok önem verirler ama bunu kazanmayı çok çalışmazlar.
29. Yarışın, müsabakanın sonucuyla çok ilgilidirler.
30. Sporcular benim için vardır düşüncesi hakimdir.
31. Ancak kazanma garantiye alındığında sporcuların sağlıklarını, sıhhatliliklerini düşünme eğilimindedirler (Martens, 1990).

Sporculara ve insanlara pek güven duymaz, onun için ne olursa olsun yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden kaydığına büyük kaygı, stres ve emniyetsizlik içine düşerler (Sevim, 2007). Bu teoriye göre; antrenör için sporcular birer araçtır. Antrenörler tarafından takımın amaçlarına ulaşmak için sporcular kullanılır. Bunu sadece antrenman ve maçlarda değil her zaman yaparlar (dış görünüşleri, antrenman esnasında davranışları, antrenmandan sonrası davranışları) verimli ve araştırmaya dayalı analizler yapıldıktan sonra antrenör kararlar alır, sporcularda bu karar ve kurallara uymak zorundadırlar. Antrenör Sporcuları ile arasına mesafe koyar ya da soru sormayı engelleyecek tavırda konuşabilirler (Türksoy, 2008).

2.4.4.2. Serbest Antrenörlük Stili

Mümkün olduğunca az karar almaya çalışırlar. Topu sporcuma veya yönetime atarım, ben keyfime bakarım yaklaşımındadır. Bu stili benimseyen antrenörler çok az talimatlar verirler ve aktiviteleri organize etmede çok az kural ortaya koyarlar. Disiplin sorunları karşısında tutumlarına gelince kesinlikle gerekli olmadıkça ve çalışma tamamen

çıgırından çıkmadıkça hiçbir şeye karışmazlar. Bu stili benimseyen antrenörler, ya ilkeleri, kuralları, öğretimi sağlamada kompetanlık (ustalık, beceriklilik, ehillik, bilgililik) eksikliğine sahiptirler, ya da kendi sorumluluklarını yerine getirmede çok tembeldirler. Antrenörlüğün ne olup ne olmadığı ile ilgili olarak oldukça yanlış bir öğretimden geçirilen anlayış içinde öğreticilik-eğiticilik değil sporcu veya öğrenci bekleyiciliği, bakıcılığı yaparlar. Hatta bu bekleme, bakma işlemini bile doğru dürüst yerine getirmekten acizdirler (Yılmaz, 1999).

Serbest Antrenörün özellikleri;

1. Mümkün olduğunca az karar almaya çalışırlar.
2. Çok az eğitim – öğretimde bulunurlar.
3. Sporcuların çıgırından çıkmadıkça hiçbir şeye karışmazlar.
4. Hiçbir kontrol uygulamazlar.
5. Çalışmaları organize etmede, plan ve program yapmada çok yetersizdirler.
6. Topu oyuncularına atarım keyfime bakarım, gel keyfim gel anlayışı hakimdir. Gevşek, kayıtsız, kaygısız, ilgisiz ve sorumsuz davranırlar.
7. Çalışan bakıcılığı ve bekleyiciliği yaparlar.
8. Sorunları çözmede aciz, yetersiz ve bilgisizdirler.
9. Sporcular soru sorabilme şansına sahip olsalar da pek açıklayıcı yanıtlar alamazlar.
10. Sporcularını başlarından atmak, zaman geçirmek, zaman doldurmak, yatmak, kaytarmak ve tembellik etmek hakimdir.
11. Eksiklik ve yetersizlikleri zaten ortadadır. Zaman zaman diktatörlüğe başvurarak bunu öğretme gereksinimi duyarlar.
12. Gerçek anlamda eğitim – öğretimde bulunmak gibi bir kaygıları yoktur.
13. Başarılı değildirler, ara sıra olan başarılar ise rastgeledir.
14. Motivasyon yönetimi söz konusu değildir karışık ve rastgele durumlar hakimdir.
15. İçsel motivasyonu geliştirmek gibi bir kaygıları yoktur.
16. Sporcuların kapasitelerini gerçekleştirmeleri, zevk almaları ve eğlenmeleri ile ilgili kaygıları yoktur.
17. Sporcularda kontrolün ve sorumluluğun geliştirilmesi ile ilgili bir kaygıları yoktur.
18. Sporcuların da öz-güven ve saygıyı geliştirme ile ilgili bir kaygıları yoktur.
19. Ne demokratik ne de otokratik olabilirler.
20. Sporcuları ve kendileri için hedefler kurma ve bunları gerçekleştirme gibi tasaları yoktur.
21. Sporcuların gelişimlerinde bir araç olarak kullanabilme yetenekleri yoktur.

22. Mesleklerine düşkün değildirlir, günlerini geçirme ve kurtarma politikası hakimdir (Martens,1990).

Boyun eğmeye meyilli, her şeyi rahatlıkla karşılayan ciddiyetleri güven verici olmayan antrenör tipidir (Sevim, 2007). Sporcuların bu tip antrenörlere bağımlılığı az fakat sporcular arasındaki saldırganlık ve anlaşmazlık yüksek seviyede kalır. Grup etkinlikleri ve gurup politikası ile ilgili sporculardan gelen tekliflerin çokluğu dikkati çekmiş, fakat başarı konusundaki tatminin düşük olduğu görülmüştür. Çünkü bu tip antrenörlere göre en önemli müsabaka bile sadece bir kazanma ya da kaybetme oyunudur (Türksoy, 2010)

2.4.4.3. Demokratik Antrenörlük Stili

Demokratik antrenör yönetim yetkisini, karar verirken ve yapılacak olan görevlerin dağılımı sırasında sporcuları ile paylaşır. Takım faaliyetlerinin planlanması, denetimi ve yönetimi ile ilgili uygulamalarda katılım ilkesinden yola çıkarlar. Bu nedenle planların, amaç ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve emirlerin meydana getirilmesinde lider daima grup üyelerinden aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda hareket eder (Eren, 1993).

Antrenörlerle sporcular arasında yakın ilişki vardır ve antrenör tüm sporcularına açıktır. Amaçları belirleme ve bunları gerçekleştirme yolları sporcularının serbest tartışmalarıyla belirlenir. Takım ilişkilerinin düzenlenmesi de takım sporcularının kişisel karar ve tercihlerine göre oluşur. Demokratik antrenör grup içinde ayrıcalık ve statü farklarının etkin olacağı durumları engellemeye çalışır. Takım sporcularının birbirleriyle ve antrenörle olan ilişkisi yaygındır. Bu durum antrenörün takımı geçici bir süre bırakması durumunda grupta bir kopma ve dağılma olmayacağını bir göstergesidir (Türksoy, 2008)

Demokrat Antrenörün özellikleri;

1. Alınan kararalar çalışanlarla paylaşılır.
2. Gerekli ve yerinde bir eğitim-öğretim hakimdir.
3. Sporcuların sorumluluk geliştirme ile ilgili kaygılıdırlar.
4. Sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşüncesi hakimdir.
5. Sporcuların bağımsızlık ve özgürlüklerine önem verirler.
6. Sporcuların sorumluluk üstlenmeyi, bağımsız olmayı ve karar almayı öğrenmedikleri sürece sıhhatli birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar.
7. Sporcularına liderlik becerilerini öğretme sorumluluğu taşırlar.

8. Ne diktatörlüğü ne de serbest liderliği benimserler.
9. Kendileri ve bilgileri ile ilgili aşırı kaygı ve şüphe içersinde değildirler.
10. Kendileri ile ilgili aşırı güvensizlik ve emniyetsizlik duyguları içersinde değildirler.
11. Sporcuların soru sormaları ve sorgulamaları için olanaklar yaratırlar.
12. Sporcuları kendi yaşamlarını kendilerinin belirledikleri aktif birer özne yapma çabası vardır.
13. Eksikliklerini yenileyip giderirler. Yanlılıkları öğrenip deneyimi haline getirirler ve yanlılıklara bir kusur gibi bakmazlar.
14. Öğrettikleri kadar öğrenme gayreti içersindedirler.
15. Başarıları ortak çabalara ve çalışanlara mal etme eğilimindedirler.
16. Sporcuları fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerine gerçekleştirmeleri için motive ederler.
17. Sporcuların zevk almalarına ve eğlenmelerine olanak yaratırlar.
18. Sporcularında içsel motivasyon ve kontrolü yapılandırırlar.
19. Ödülleri içsel motivasyonu geliştirmek için kullanırlar.
20. Sporcularında kendilerine güven ve saygıyı geliştirirler.
21. Kazanmak her şey değildir. Kazanmak için mücadele ederler, her şeyi kazanmaya indirgemezler.
22. Sporcular ilk ve önce, kazanmak ikinci ve sonra temel anlayışı ile hareket ederler.
23. Sporcularla birlikte hedefler kurarlar ve bunların gerçekleşmesi için çalışanlarına yardımcı olurlar.
24. Sporcuların karar ve sorumluluk anlamalarına yardımcı olurlar.
25. Boyun eğdirme, korkutma ve itaat ettirme çalışmaların parçası haline getirilmez.
26. Daha bilgili ve beceriklidirler.
27. Sporcular için anlam ifade eden çalışmaları düşünür ve planlarlar.
28. Sporcu merkezlidirler.
29. Ben çalışanlarım için varım düşüncesi daha hakimdir.
30. Sporcuların gelişimlerini bir amaç olarak görürler (Martens, 1990).

Demokratik antrenör davranışları, sporcuların kişisel problemlerine yardımcı olur, önemli konularda karar vermeden önce sporcuların desteğini alır, karar alırken sporcunun katılmasına izin verir, takım oyuncularının önerilerini dikkate alır ve uygun olanları tatbik eder, sporcuların kendi hedeflerini belirlemelerine ve antrenmanlarda kendi hızlarında çalışmasına izin verir, hata yapsalar bile her sporcunun kendi yöntemlerini denemesine

imkan tanır, antrenmanın ağırlığını sporcuların isteklerine göre ayarlar, yapılacak özel maçlarda uygulanması düşünülen stratejiler üzerinde sporcuların fikirlerini alır, günlük toplantılarda ilgili bilgiler toplar ve sporcuların düşüncelerine değer verir (Türksoy, 2010).

2.4.5. Antrenörlük ve İletişim

İletişim, sosyal hayatımızın bir parçası olan sporun içindeki olgudur. Sözlü veya sözsüz, insanların birbirini anlaması, ortak tavırlar ve davranışlar sergilemesine imkan sağlayan bir araçtır (Ateş, 2010).

Sporcularla kurulan iletişim altı aşamadan meydana gelir:

1. İletilmesi arzu edilen düşüncelere sahip olma (fikirler, hisler, niyetler),
2. Bu düşüncelerin iletilmesinin uygun olan mesajlara çevrilmesi,
3. Sözel ve sözel olmayan kanallar vasıtasıyla mesajların iletilmesi,
4. Eğer sporcu dikkat veriyorsa, mesajın onun tarafından alınması,
5. Sporcu mesajın anlamını yorumlar. Mesajın çevrilerle yorumlanması çalışanın mesajın içeriğini kavrama özelliğine ve gönderenin niyetine bağlıdır.
6. Çalışanın gönderilen mesaj hakkında düşüncesi ve bu düşünceye içsel tepkisi (Konter, 1995).

Antrenör futbolcularını etkili iletişiminden bağımsız düşünülmesi de mümkün değildir. Kulübün huzur ve güveni, futbolcuların gelişimi, ruhsal ve duygusal sağlığı için gereklidir. Antrenörlerin, etkili iletişim yöntemleriyle, özellikle sözel iletişim aracılığı ile futbolculara ulaşma, antrene etme ve hatta yönetme olanağını bulduğu söylenebilir. Pek çok güncel örnek de bunu desteklemektedir. Futbol ortamının daha kaliteli, anlaşılabilir olabilmesi, iletişim hatalarının kulüp ortamına yönelik olumsuz etkilerinin önüne geçilmesi için eğitimcilerin eğitilmesi kapsamında etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesinin zorunlu olduğu düşünülmektedir. Teknik direktör-futbolcu arası iletişim ise birbirlerine bilinçli veya bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşünceleri akla gelebilecek her türlü yolla aktarmak, bilgi üretmek ve ondan bir cevap alma sürecidir. Antrenör İletişimi, bir anlamda; bilgi üretme, üretilen bilgiyi yorumlama ve onu futbolculara aktarma sürecidir. Bu tanıma göre iletişim tek yönlü bir işlem olarak görülmesine karşın, tek yönlü bir süreç değildir. İletişim, hem iletişim kuran kişinin duygularını hem de iletiyi alan kişinin duygularını şekillendiren bir süreçtir. (Cengiz, 2009)

Etkili mesaj gönderme, başarı ve başarısızlık açısından teknik direktörler, sporcular ve yöneticiler için önemli unsurdur. Mesajın etkili olabilmesi için dikkat çekici olması gerekmektedir. Bunun için söylenecek kelimelerin seçimi, ses tonu ve vücut dili (el kol hareketleri ve yüz ifadeleri) çok önemlidir. Sert bir yüz ifadesi ve ses tonuyla güzel bir şeyler söylemeye söyleyin, bakalım ne kadar inandırıcı olacaktır? (Ateş, 2010).

Sözlü mesaj; açık, net ve anlaşılabilir olmalıdır. Alıcı mesajı kendine iletiildiği gibi doğru şekilde almalıdır. Mesaj birden fazla anlam veya değişik imalar kapsıyorsa alıcı tarafından farklı şekilde algılanabilir. Bazı kişiler fazla konuşarak ve kelimeleri geveleyerek dikkati dağıtabilir. Bazıları ise az konuşarak istedikleri mesajı alıcıya tam iletemezler. Antrenörün maç sonrası mağlup olmuş takımının futbolcularına yaptıkları hatalar söylemesi ve onları eleştirmesi futbolcular arasında aşırı gerilmelere neden olacaktır. Futbolcular yoğun duygu birikiminden (üzüntü, kızgınlık, hayal kırıklığı) dolayı antrenörlerinin geri bildirimini yanlış anlayabilirler ve aşırı reaksiyon gösterebilirler. Mesela antrenör futbolcularına; “sizden utanıyorum, çok rahat alacağınız bu maçı rakibe hediye ettiniz” gibi sözler söylemesi, oyuncular arasında ciddi iletişim sorunları yaşanabilir. Antrenörler maçla ilgili düşüncelerini maçtan en az 24 saat geçtikten sonra futbolcularıyla paylaşmalıdır. Bu süre içinde hem kendilerini hem de futbolcuları psikolojik olarak hazır olur. Sözlü iletişim için önemli kriterler;

Direkt olun: vermek istediğiniz mesajı, araya kimseyi sokmadan kendiniz verin.

Mesajınıza sahiplenin: karşı tarafa mesaj vermek istediğinizde bu sizin düşüncelerinizse; “ benim görüşüme göre, bana göre, takımım” gibi ifadelerin kullanılması gerekmektedir. Size ait görüşü başkalarının görüşüymüş gibi anlatmak, iletişim kalitesini düşürür. Mesela, taraftarımız veya seyreden herkes hakkınızda bunları diyor” gibi.

Mesajı açık ve net şekilde iletin: mesajı karşı tarafa anlaşılır bir şekilde gönderin. Söylenmesi gereken her şey net olmalıdır.

Tutarlı olun: birden fazla anlam içeren mesajlar dinleyicinin kafasını karıştırabilir.

İsteklerinizi ve duygularınızı net şekilde iletin: sevincinizi, hayal kırıklığınızı, aynı zamanda takımınızdan, takım arkadaşlarınızdan veya futbolcularınızdan neler beklediğinizi onlarla samimi bir şekilde paylaşın. Mesela, bugün sahada gösterdiğiniz performans beni çok mutlu etti, fakat maçın bazı anlarında gereksiz yere hakeme yapılan itirazlardan çok rahatsız oldum. Buna bir dahaki maçlarda lütfen dikkat edin” gibi.

Yaşadığınız olaylara karşı tavrınızı açıkça ifade edin, gördüğünüz, duyduğunuz veya bildiğiniz şeyi, karşılaştığınız olayla ilgili yorum yaparak ifade edin.

Konuyu dağıtmadan sadece bir şeye odaklanın, mesaj verirken konudan konuya geçmek sizi dinleyen sporcuların dikkatini dağıtacak ve mesajı iyi algılama yamamalarını sağlayacaktır.

Mesajı zamanında gönderin, sizi üzen veya rahatsız eden bir durumla karşılaştığınızda fazla beklemeden bunu sporcularınıza söyleyin.

Destekleyici olun, alaycı, aşağılayıcı, tehdit edici ve yargılayıcı şekilde konuştuğunuzda karşıdaki kişiler sizi iyi dinlemezler ve devamlı iletişim kanallarını size kapatır. Mesela takımın ilk yarı çok kötü oynamasına kızan antrenörün, “hayatımda gördüğüm en kötü maç hepiniz ruh gibisiniz. Nedir bu haliniz? Maçı almadan soyunma odasına gelerseniz bunun hesabını sizden sorarım” gibi konuşması kendisi ile futbolcular arasındaki iletişimi koparır. Futbolcuları strese sokar. Böyle konuşmak yerine “ arkadaşlar ilk yarı gerçek performansınızın çok altında oynadınız. Önümüzde bizi bekleyen bir ikinci yarı var. Sizden imkansız değil, yapabileceğiniz bir şey istiyorum. Buda gerçek performansınızı göstermeniz. Bunu sahaya yansıtabileceğinizi tüm kalbimle inanıyorum”. Demek daha etkili olacaktır (Ateş, 2010).

Sözsüz mesaj en etkili mesaj türüdür. Sözsüz iletişim için önemli kriterler;

Fiziksel görünüş: Kişilerle karşılaşıldığında ilk izlenim çok önemlidir. Kişinin giyimi, saç şekli, zayıf veya kilolu olması, asık suratlı, güler yüzlü olması bize kişi hakkında bir takım bilgiler sunmaktadır. Antrenörlerin maç esnasında giyim kuşamları da önemlidir. Maç esnasında eşofman giyinen antrenörle, takım elbise giyinen antrenör arasında sporcularının üzerinde birtakım etkileri vardır. Çalışmalarım esnasında bazı sporcuların ifadelerinde bunu daha net açıklamaktadır; “ takım elbise giyiniip maça çıkan antrenörünün daha ciddi görüldüğünü ve futbolcularında maça daha bir ciddiyetle ve hata yapmadan oynadıklarını” belirtmişlerdir (Ateş, 2010).

Postur: Sözlü mesaj; açık net ve anlaşılabilir olmalıdır. Omuzların ve başın dik olması özgüveni gösterir. Başın öne eğilmesi ve ellerin cepte olması üzüntüyü ifade eder. Başın hafif eğilerek karşı tarafa bakması tehdit unsuru oluşturur. Müsabaka sırasında rakip oyuncuların posturuna bakarak ne zaman üstlerine gidip sonuç alacaklarını çok iyi anlayabilir. Bazı elit sporcular, şartlar ne olursa olsun posturlarıyla karşı tarafa içinde buldukları duygusal durumu belli etmezler. Buda kendilerine avantaj olarak geri döner (Ateş, 2010).

El kol hareketleri: Bazen antrenörler ve futbolcular yaptıkları el- kol hareketleriyle karşı tarafa olumlu veya olumsuz mesajlar verir. Mesela, işaret parmağının yukarı kaldırılıp

sallanması bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Aynı zamanda başparmakla ve alkışla yapılan destekleyici el hareketleri sporcular üzerinde olumlu etkiler yaratır (Ateş, 2010).

Vücut pozisyonu: İletişim halinde iki kişi arasındaki mesafe çok önemlidir. Kişilerin birbirine gerektiğinden yakın veya uzak olması, iletişimin kalitesini düşürür. Kişiler arası mesafe; 35-40 cm, kişisel samimi mesafe 40-80 cm, sosyal mesafe 80-200 cm, genel topluma açık mesafe 200 cm ve sonrası (Ateş, 2010).

Dokunma: Kişiyi sakinleştirmek ister veya bir şeyleri anlatmaya çalışırken ellerimizi kişiyi omuzlarına veya sırtına koyarak kendimizi daha iyi ifade edebiliriz. Dikkat edilmesi gereken husus, karşımızdaki kişinin dokunmaya karşı gösterdiği tavrıdır. Bazı insanlar bunu olumlu karşılarken bazıları olumsuz karşılayabilir. İnsanlar yapılarına görsel, işitsel ve dokunsaldır (Ateş, 2010).

Yüz ifadesi: Yüzümüz duygularımızı ifade etmede vücudumuzun en önemli kısımlarından bir tanesidir. Özellikle göz kontağı iletişimde önemli rol oynar. İnsanların utandığı veya rahatsız olduğu zaman direkt göz kontağından kaçınır. Eğer kişi iletişim esnasında devamlı göz kontağında bulunursa, vermek istediği mesajı ilginç bulduğu ve be mesajı almaya çalıştığının işaretidir (Ateş, 2010).

Sesin tonu: Sesin tonu ve konuşmanın hızı, sözlü iletişimde çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Ses tonunun ve konuşma hızının yüksek, orta veya düşük olması, verilmek istenen mesajın dinleyicileri etkilemesi bakımından önemlidir (Ateş, 2010).

Maç günü iletişim: Antrenörlerin maç günü göstereceği iletişim tarzı, antrenmanda gösterdiği ile tutarlı olmalıdır. Antrenörler eğer gergin, panik ve sinirli olur bunu vücut diliyle belli ederlerse, oyuncular üzerinde olumsuz etki bırakabilirler. Maçtan önce oyunculara olumlu bildirimlerde bulunmak, onların özgüvenini artırır. Maç taktiği verilirken futbolculara yapmaması gereken şeyleri yerine, yapması gereken şeylerin söylenmesi daha mantıklıdır. Hata yapmamaya odaklanmak daha çok hata yapmanıza yol açar. Örneğin, takım maça çıkmadan önce antrenörün, ön libero oynayan futbolcusuna, “sakın geri veya yan pas yapma. Adamını kaçırma. Panik yapma. Oyunun gerildiği anlarda sakın sinirlenme” gibi komutlar vermesi futbolcunun özgüvenini azaltacağı gibi aynı zamanda daha fazla panik olmasına sebep olacaktır. Çünkü antrenör futbolcusuna yapması gereken şeylerden ziyade yapmaması gereken şeyleri istemektedir. Oysa antrenör futbolcusuna; “ top ayağına geldiğinde ileri oyna ve oyunu yönlendir. Gözün adamın üzerinde olsun. Oyunun gergin olduğu anlarda sakın ol.” Bu örnekte futbolcu yapması gereken şeylere odaklanacaktır. Bu tür iletişim tarzı, futbolcuların özgüvenini daha çok

arttıracaktır. Çünkü antrenör kendisinden yapabileceği olumlu şeyleri istemektedir (Ateş, 2010).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi; antrenör, koç- teknik direktörler terimlerinin hemen hemen aynı işlevi üstlendiği görülmektedir.

2.5. Futbol

Futbol sporunun günümüzde yapılan spor dalları arasındaki önemi ve yeri tartışılmazdır. Oynananları ve seyredenleri yanında, çalıştıranları ve yardımcı elemanları ile çağımız futbolu endüstri haline gelmiştir. Futbol geniş bir oyun alanı içerisinde, çok sayıda oyuncunun katılımıyla, oyun kuralları gereği belirlenmiş sınırlı alanda, sonucun kalelere atılan ya da yenilen gollerle belirlendiği, el harici vücudun her yerinin kullanılarak oynandığı bir spordur. Oyun boyunca seyredenler ve oyuna katılanları yeni durum ve şartlara taşıyan ve yığınları peşinden sürükleyen bir takım oyunudur. Takım oyunu özelliği taşıması yanında her oyuncunun futbol kişiliği ve kendi becerisi doğrultusunda yeteneklerini sergilemesi ve kendini göstermesi yanında kendini kanıtlama imkânına sahip olması, bunu yaparken de takım arkadaşları ile uyum içinde, ortak etkileşimle başarıya kavuştuğu spor dalıdır (İnal, 2006).

Futbol oyunu, oyun içinde çabuk karar vermeyi ve taktik görevlerin yerine getirilişinde sorumluluk isteyen davranışları gerektiren bir oyundur. Takımın her mevkiinde oynayan oyuncuların, futbol bilgileri ve taktik deneyimleri başarı açısından çok önemlidir. Futbolcu, sahaya çıktığında, oyun içinde karşılaşılan beklenmedik ve önceden hazırlığı yapılmamış pozisyonlarda ve rakibin baskısı altında, ani ve doğru tepkilerini ortaya koymak zorunda olduğu gibi aynı şekilde rakibini baskı altında tutmalı ve sürpriz pozisyonlarla karşı karşıya bırakıp şaşırtmalıdır. Bu özellikler ancak bütün olasılıkları göz önünde tutan geniş kapsamlı ve ayrıntılı olarak hazırlanmış antrenman programlarının ciddi ve titiz bir şekilde uygulanması ile kazanılır. Bu tür antrenmanlar, bir yandan futbolcunun kondisyonunu ve futbol kapasitesini yükseltirken, diğer yandan yaratıcılık yeteneğini de geliştirirler (Gülşen, 2008).

Futbol takımlarının başında bulunan antrenörler, performansı yükseltici ve belirli bir performans türüne yönelik hareket akışı olarak tanımlanan antrenmanları vasıtasıyla, sporcuların bireysel ve sosyal verim düzeylerini yukarı taşıyabilmek, yeteneklerini geliştirebilmek, dolayısı ile takımlarını müsabakalara hazırlamak zorundadır. Bu kadar önemli konuda antrenörlere düşen görevin sorumluluğu da ortadadır (İnal, 2006).

2.5.1. Futbol'un Tarihi

Futbolun Sümerlere kadar uzandığı görülmektedir. Araştırmalar da M.Ö. 2500 yıllarında Çin'de, toprağa dikilen iki direk arasından bir topu geçirerek yarışmak şeklinde idman yaptıkları ortaya çıkarılmıştır. Eski Türkler'in futbol oyununun çok benzeri olan "tepük" oyununu oynadıkları ve bu oyunun kurallarının futbolun kurallarına çok benzediği açıkça belirtilmiştir. Eski Mısır Medeniyetini yansıtan duvar resimlerinde görülen, top oynayan insan figürleri de, futbolun o devirlerde oynandığını göstermektedir. Sparta'da, M.Ö. 100 yılında futbol belirli kurallarla oynanmıştır. On beşer kişilik takımlar arasında oynanan ve özellikle askerlerin önemli bir idman sporu olan bu oyuna, Yunanlılar "Episkyres" adını vermişlerdir. Günümüz modern futbolunun temeli olan "Harpastum" ise, Yunanistan'dan alınan bir oyundur. Ayakla olduğu gibi, elle de oynanabilen bir futbol şekli olan Harpastum'da amaç; önce topu kapmak, sonra da el ve ayak vuruşları ile rakip savunma alanına götürmektir. Ortaçağ'da Romalı askerler ve Fransızlar tarafından oynanan "La Soule" oyunu, futbolla benzerlikleri olan bir oyundur. La Soule, Roma orduları sayesinde Galya'ya götürülmüş ve hızla yayılmıştır. Fransızlar, futbolun en ilkel şekillerinden olan La Soule'ü akıncı Normanlar sayesinde İngiltere'ye götürdüklerini iddia etmişler; buna karşılık İngilizler de bu oyunu kendilerinin Normanlardan önce oynadıklarını savunmuşlardır. İtalyanlara göre de futbolu İngiltere'ye Jül Sezar'ın lejyonerleri götürmüş ve Londra'daki halka bu oyunu öğretmişlerdir.

İngiltere'de futbol 12.yy'dan itibaren oynanmış, halk ve soylular tarafından çok sevilmiştir. Ancak zamanla kasabalar, köyler arasında büyük bir rekabete dönüşen futbol, kamu düzenini bozmaya başlayınca Kral II. Edward'ın buyruğuyla bütün ülkede yasaklanmıştır. İngilizlerin futbola olan sevgisini ortadan kaldıramamıştır. İtalya'ya sığınmış olan Kral II. Charles taraftarları olan soyluların, İngiltere'ye döndükten sonra İtalya'da gördükleri "Giyoca Del Calcio"yu yaymaya çalışmalarının da bunda rolü olmuştur. İtalyan futbolu olan "Giyoca Del Calcio" belirli kuralları olan ve günümüz futbolunu andıran bir oyundur. 1583 yılında İngiltere'de futbol, ilk defa bazı basit kurallara bağlanmış, oyunda sertliği önleyici önlemler ile hakem seçiminde yeni uygulamalar getirilmiştir. Takımların on bir oyuncu ile karşılaşacağı, topa elle müdahalenin yasak olduğu ve ofsayt kuralından söz edilmesi, getirilen yenilikler arasındadır. 26 Ekim 1863 tarihinde de modern futbolun doğumunu müjdeleyen İngiliz Futbol Birliği kurulmuştur. FA, futbol konusunda dünyada kurulan ilk milli federasyondur. Futbol, İngiltere'den

Avrupa'ya ve tüm dünyaya yayılmış. Evrensel bir spor olan futbolda uluslararası karşılaşmaların artması üzerine, 1904 yılında Uluslararası Futbol Federasyonu (Federation Internationale de Football Associations) FIFA kurulmuştur. Futbol sporu, temelinde her ülkenin federasyonları ve en üstte FIFA'nın bulunduğu piramit şeklinde örgütlenmiştir. Merkezi Zürih'tedir. FIFA ve ulusal federasyonlar arasında beş tane konfederasyon yer alır. Bunlar UEFA (Avrupa Futbol Birliği), Güney Amerika, Kuzey Amerika, Afrika ve Asya Konfederasyonu'dur. International Board da FIFA bünyesinde yer alır ve 20 futbol adamından oluşur. Bu kurul değişmeyen futbol kurallarının çağdaş ölçülere göre uygulanmasını sağlamak için çalışmalar yapar. Federasyonlar, ulusal federasyonlar ve kulüpler FIFA'nın mutlak denetimi altındadır (İnal, 2006).

2.5.2. Türkiye'de Futbol Antrenörlerinin Eğitimi

Sporda bilgi ve beceri kazandırmakla kalmaz bilim ve teknolojinin hızla geliştiği çağımızda sporda yeniliğe açık, yaratıcı ve üretken olmayı da beraberinde getirir. Sporda ileri düzeylere gitmiş ve başarılı olmuş ülkelerde spor eğitimi ve antrenör eğitimine büyük önem verilmektedir

Futbol antrenörünün; sporcuları, spor faaliyetlerine hazırlamak, futbolcularının potansiyelini arttırmak için, günlük, haftalık ve yıllık çalışma programları hazırlamak, uluslararası kural ve teknikleri takip etmek, futbol branşı ile ilgili iç ve dış yayınları incelemek, futbolla ilgili olarak düzenlenen kurs, seminer ve diğer eğitim faaliyetlerine katılmak, yetenekli sporcuların daha üst performansa ulaşmaları için özel eğitim programları hazırlamak gibi sporcuların yetiştirilmelerini sağlamaya yönelik çok geniş bir görev ve sorumluluğa sahiptir (İmamoğlu ve ark., 1997).

Futbol antrenörlüğünün resmen bir meslek olarak kabul edilmesi 1969 yılında kabul edilen ancak 1970 yılında yürürlüğe girebilen "Futbol Teknik Yönetici ve Öğretici Yönetmeliği" ile gerçekleşmiştir. Futbol antrenörünün gelişiminde şüphesiz en büyük rolü 1970 yılında Türkiye Futbol Federasyonu bünyesinde kurulan "Eğitim Dairesi" üstlenmiştir (Özkara, 1990).

Ülkemizde, futbol antrenörü yetiştirme görevi Türkiye Futbol Federasyonu ve Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği tarafından yerine getirilmektedir. 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu kuruluş ve görevleri hakkındaki karar hükümlerine göre yönetim kurulunun 8.6.2001 tarihli toplantısında kabul edilen antrenör eğitim yönetmeliklerine göre

eğitim talimatları dört kategoride uygulamak üzere 05.07.2001 tarih ve 24453 sayılı Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (Zülal, 2001).

“Teorik ve Pratik” adı altında görülen derslerin sonunda bitirme sınavı yapılmakta, başarılı olanlar ilgili kategori de antrenör olmaktadır. Kurs mezunlarının faal olarak çalışabilmeleri için antrenörlük vizelerini yaptırılmaları esas alınmaktadır. Antrenörlerin vize işlemlerinde, antrenör gelişim seminerine katılma şartı aranmaktadır.

2.5.3. Futbol Antrenör Kurslarının Yapısı

Kursların yapıları aşağıdaki şekilde oluşur;

- a. UEFA Pro” Lisansı
- b. Teknik Direktörlük kursu
- c. UEFA A
- d. UEFA B
- e. TFF C
- d. TFF D
- e. Kaleci Antrenrlğ kursu

Kaleci Antrenörü: Profesyonel Kaleci Antrenörü kursuna katılabilmek için en az UEFA B Antrenör lisansına sahip olmak, Amatör Kaleci Antrenörü kursuna katılabilmek için en az TFF C Antrenör lisansına sahip olmak. Kaleci antrenörü kursu mezunları; amatör ve profesyonel takımların her kademesinde kaleci antrenörü olarak görev yapabilirler (TFF, 2011).

TFF D Lisans Antrenörü: TFF’ nin istediği koşulları yerine getiren kişiler, “TFF D” Antrenör Lisansı Kursu’na katılmak için, başvuruda bulunabilirler: “TFF D” Lisanslı antrenörlerin Türkiye’deki çalışma alanları; kulüplerin resmi futbol faaliyetleri dışında kalan HiF faaliyetlerinde görev yapabilirler (TFF, 2011).

TFF C Lisans Antrenörü: “TFF C” Antrenör Lisansı Kursu’na katılmak için, başvuruda bulunabilirler: Teknik Adamların Eğitim ve Sınıflandırılması Talimatı’nın 4. maddesindeki şartları yerine getirmiş olmak. BESYO veya dengi okul mezunları için bu Talimat’ın 49. maddesi ile getirilen hükümler saklıdır. “TFF C” Lisanslı antrenörlerin Türkiye’deki çalışma alanları, amatör futbol faaliyetlerinin her yaş grubunda ve bayan futbolu takımlarında teknik adam olarak görev yapabilirler (TFF, 2011).

UEFA B Lisans Antrenör: Teknik Adamların Eğitim ve Sınıflandırılması Talimatı'nın 4. maddesindeki şartları yerine getirmiş olmak; "TFF C" Antrenör Lisansı ile en az 2 yıl boyunca bu Talimat ile belirlenen alanlarda çalışmış olmak veya BESYO Antrenörlük Eğitimi Bölümü Futbol Uzmanlık Dalı mezunu olmak veya Profesyonel Futbolcu Lisansı ile futbol oynamış olmak; "UEFA A" Lisanslı antrenörlerinin Türkiye'deki çalışma alanları ise; "UEFA B" Lisanslı antrenörler, profesyonel kulüplerin 15 yaş altı (U15) takımlarında veya amatör kulüplerin her yaş grubundaki takımlarında teknik sorumlu olarak çalışabilecekleri gibi, TFF 2. Lig ve altındaki liglerdeki takımlarda yardımcı antrenör olarak da çalışabilirler (TFF, 2011).

UEFA A Lisanslı Antrenör: Teknik Adamların Eğitim ve Sınıflandırılması Talimatı'nın 4. maddesindeki şartları yerine getirmiş olmak; "TFF A" Antrenör Lisansı'na sahip olmak; için bu lisans ve unvan eğitici kişilerdir (TFF, 2011).

"UEFA A" Lisanslı antrenörlerinin Türkiye'deki çalışma alanları ise; profesyonel kulüplerin 19 yaş altı (U19) takımlarında veya amatör kulüplerin her yaş grubundaki takımlarında teknik sorumlu olarak çalışabilecekleri gibi, Süper Lig ve TFF 1. Lig takımlarında yardımcı antrenör olarak veya TFF 2. Lig ve altındaki liglerdeki takımlarda teknik sorumlu olarak da çalışabilirler (TFF, 2011).

T.F.F. antrenör eğitimi konusunda UEFA'nın Avrupa ülkelerinde uyguladığı Pro Lisans antrenör eğitimi, UEFA tarafından teknik direktörlük eğitimi yerine Türkiye'de Pro Lisans antrenör eğitimi uygulamaları başladı (TFF, 2011).

UEFA PRO Lisanslı Antrenör "UEFA Pro" Antrenör Lisansı Kursu'na katılmak için başvuruda bulunabilirler: Teknik Adamların Eğitim ve Sınıflandırılması Talimatı'nın 4. maddesindeki şartları yerine getirmiş olmak; "UEFA A" Antrenör Lisansı ile fiilen 1 sezonu profesyonel veya amatör kulüplerin 19 yaş altı (U19) takımlarında olmak üzere, fiilen 3 sezon boyunca bu Talimat ile belirlenen alanlarda çalışmış olmak veya "UEFA A" Antrenör Lisansı ile fiilen 2 sezon boyunca çalışmış olup, öncesinde "TFF A" Antrenör Lisansı ile fiilen 1sezon boyunca çalışmış olmak; "UEFA Pro" Lisanslı antrenörler Türkiye'deki çalışma alanları ise, her ligdeki amatör ve profesyonel kulüplerin her yaş grubundaki takımlarında teknik adam olarak çalışabilirler (TFF, 2011).

Söz konusu talimat uyarınca teknik direktör kursuna katılabilme esasları şu şekilde ifade edilmektedir: En az lise veya dengi okullardan mezun olduklarına ilişkin diploma veya öğrenci belgesinin aslı veya örneği, Cumhuriyet Savcılığı'ndan alınmış arşivli adli sicil sabıka kaydı. Herhangi bir sağlık kuruluşundan alınmış sağlık raporu, 30. Madde de belirtilen

çalışma koşullarını yerine getirdiğine ilişkin TFF'den alınacak belge, 30. Madde de belirtilen kuruluşlardan alınmış ilkyardım sertifikasının aslı veya örneği (TFF, 2011).

FIFA Dünya Futbol Şampiyonası veya UEFA Avrupa Futbol Şampiyonası Finalleri'nde, Türkiye A Millî Futbol Takımı'nın teknik sorumlusu olarak görev yapmış kişilere, "UEFA Pro" Antrenör Lisansı Kursu veya "UEFA Pro" Antrenör Lisansı Güncelleme Kursu kapsamında 2 saat ders vermeleri karşılığında, "UEFA Pro" Antrenör Lisansı verilir (TFF, 2011).

Teknik direktörlük kursunda takip edilen program incelendiğinde programın süresi UEFA Pro" Antrenör Lisansı Kursu kapsamında, pratik ve teorik derslerden oluşan, en fazla 340 saatlik bir eğitim programı uygulanır. Kurs kapsamında, yurtdışında eğitim ve/veya staj programları uygulanması öngörülebilir (TFF, 2011).

Teknik Direktör Eğitimi: Teknik Direktör Eğitimi Teknik direktör; "Futbol Federasyonunca açılmış 1990 öncesi (A) ve 1990 sonrası teknik direktörlük kurslarından mezun olmuş veya Futbol Federasyonu yönetim kurulunca belgelerinin denkliği kabul edildiği için bu lisans ve unvan verilmiş eğitici kişilerdir (T.F.F, 2008).

Söz konusu talimat uyarınca teknik direktör kursuna katılabilme esasları şu şekilde ifade edilmektedir:

En az lise ve dengi mezunu olmak, kursa müracaat ettiği tarihte 28 yaşını doldurmuş olmak, savcılıktan iyi hal belgesi almış olmak, tam teşekküllü hastaneden antrenörlük kursuna katılabilir raporu almak, Türkiye Futbol Federasyonu disiplin kurulundan bir defada üç aydan fazla toplam altı ay ceza almamış olmak gerekmektedir (T.F.F, 2008).

Teknik direktörlük kursuna katılacakta aranacak özel şartlar ise; (A) lisans kursu belgesine sahip olan, en az dört vize dönemi çalışma süresini dolduranlar ile (A) lisans kursu belgesine sahip olarak son iki yılda en az bir kez zorunlu gelişim seminerine katılanlar teknik direktörlük kursuna başvurmaya hak kazanırlar. Adayların çok olması ve kontenjanın sınırlı olması halinde Türkiye Futbol Federasyonunca belirlenen kriterler ve puanlar göz önüne alınarak aday belirlemesi yapılır (T.F.F, 2008).

Teknik direktörlük kursunda takip edilen program incelendiğinde programın süresi iki yüz kırk dokuz saattir. Bu sürenin %50'si teorik, %35'i pratik uygulamalar ve %15'i tez hazırlama ve sınavlardan teşekkül etmektedir. Söz konusu programın teorik kısmında futbol bilgisi, liderlik, fizyoloji, antrenman bilgisi, oyun kuralları, yönetim bilgisi ve konferanslar verilmektedir. Uygulamada ise; teknik, taktik, kaleci çalışması, saha uygulamaları ve antrenman bilgisi dersleri verilmektedir (T.F.F, 2008).

Sporda antrenörün rolü; spor takımlarının oluşturulması için anahtar kişidir. Teknik direktörün sorumluluğu çok çeşitlidir ve bu sorumluluk; yönetim, antrenman, eğitimin ve takım organizasyonun bütün alanlarını kapsar, antrenör takımın tek lideri olmalıdır, takımıyla iş birliği içinde olan veya takımını destekleyen kişilerle iyi ilişkiler kurması önemlidir. Antrenör kendi takımını kendi yaratır ya da var olan takımı devir alır. Her iki durumda teknik direktör kendi amaçları, düşünceleri ve koçluk felsefesi doğrultusunda yeni takım yaratmalıdır. Üst düzey takım oluşturmak uzun süreçtir ve pek çok görevi içerir. Antrenörler, futbol federasyonu, Milli Takımlarda oynayan sporcusu varsa Milli takım da görevli antrenörlerle, gazetecilerle, TV habercileriyle ve taraftar kulüpleriyle yakın ilişki kurmalıdır (Horst, 2005).

Futbol antrenörleri, kendi ekibini genişletmek ve onların kalitesini artırmak için çabalamalıdır. Takımın düzeyi ne kadar yüksekse, antrenör yetkili kişilere (yönetici, yardımcı antrenör, kaleci antrenörü, kondisyoner, masör gibi) o kadar fazla özel görev vermeli ve tüm takımın hazırlığı sürecini idare eden, denetleyen ve kontrol eden bir lider özelliğine daha fazla sahip olmalıdır (Horst, 2005).

Antrenör, yüksek iletişim becerilerine sahip, duygu ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilen, alçak gönüllü, esnek, uyumlu, zeki, çalışanlarına ve takım üyelerine saygılı, açık ve dürüst, kendisini işine, organizasyonuna ve çalışanlarına adayan bir kişidir. Duruma göre sonuca ve sürece odaklanmayı bilen, olumlu ilişkilerin gücünü kullanan, cezalardan çok olumlu pekiştirme ile izleyicilerini etkileyen bir liderdir. Duygusal olarak dengeli, kendisini ve karşısındakini iyi tanıyan ve yöneten bir kişidir (Horst, 2005).

Antrenörlerin sporcularının her birini kişilik olarak iyi tanıması, sporcularının kişiliklerini bilmesi sporcularını motive etmesiyle sporcular yalnız kendileri için değil takım içinde sorumluluk ve mücadele hissini vermesiyle sporcular kendilerini daha güçlü hissedeceklerdir. Teknik direktör oyuncular için birçok açıdan sporcuları için bir modeldir (örnektir). Oyuncular aileleriyle veya diğer insanlarla harcadıkları zamanın daha fazlasını çoğunlukla antrenörleri ile birlikte harcamaktadırlar. Bu nedenle teknik direktör sporcularının en yakın bağlantı kurdukları önemli “ilişki insanıdır”. Bu nedenle de teknik direktörün tutum ve davranışları sporcuları için çok anlamlıdır. Teknik direktör toplumun iyi tanınan ve saygı duyulan kişilikleridir. Onların görüş ve davranışları halkın ilgi alanına girer. Antrenörlerin gençler ve sporla ilgilenen insanlar üzerinde etkisi vardır. Antrenörlere yardımcı diğer antrenörler, takımına rehberlik yapmalı ve yardımcı olmalıdır. Bu nedenle de antrenör kendi imajını, tutumlarını ve davranışlarını geliştirmek için çaba harcamalıdır. Antrenörün kişiliği karakterinin özelliklerine ve ahlaki tutumlarına bağlıdır. Başarılı

antrenör; güvenilirlik, dürüstlük, özgüven, dinamizm, ahlaki temizlik, iyimserlik, öz-disiplin, kendini ifade edebilme yeteneği, iyi bir lider olmayla birlikte, yaratıcılık, güçlü irade, iletişim, sıkı prensip sahibi, esneklik, ileri görüşlülük, işbirliği, uyum, çaba, sabır gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Horst, 2005).

Bir antrenör, kafasındaki futbol felsefesinin yeşil sahada hayata geçirilmesi amacıyla, oyuncusuna ne kadar saha içi, saha dışı eğitim verirse versin, bütün sorun bu eğitimi, pratiğe geçirebilmekte yatıyor. Alınan her türlü taktik-teknik bilgi ve birikimin, rakip karşısında, etkin ve verimli bir şekilde sahaya yansıtılabilmesinde, oyuncuların teknik yetenek ve kapasitelerinin, teknik direktör tarafından çok iyi biliniyor olmasının yanı sıra, kurulacak iletişimin niteliği ve sağlığı da büyük bir önem arz ediyor. Teknik direktör - futbolcu arasında daha sağlıklı bir iletişim kurulmasını ve üretilen stratejilerin futbolcular tarafından daha iyi algılanmasını ve uygulanmasını sağlar. Antrenör, gerekse futbolcu teknik-taktik anlamda her yönüyle birbirlerini iyi tanıyabilmektedirler. Bu durumda, bir teknik adam bu alanları son derece iyi bir şekilde yönetir ve kendi bakış açısının tüm futbolcular tarafından iyi anlaşılmasını sağlar. Kör alan olarak nitelendirilen bölge ise; futbolcunun kendi yetkinliğini bilmesine karşın, teknik adamın yetkin olmadığı yönleri görebildiği; buna karşılık teknik adamın kendi eksikliklerini göremediği kısımdır. Teknik adamın bu noktada ısrarcı olması, başarısızlığa ciddi davetiye çıkartabilir. Çoğu zaman maçın gidişatına müdahale edememesi, ya da bazı stratejik kararları alma konusunda yetkinlik yönünden eksiği bulunmasına karşın, bu zaafının farkında olamaması başarının önünde en büyük engeldir. “temel eğitimin” gerekliliğine paralel, bu eğitimin yaşama geçirilmesi ve yeşil sahalarda başarıya ulaşılabilmesi için, oyuncu ile takım arasında, oyuncu ile teknik adam arasında, takım ile teknik adam arasında iletişimin sağlıklı olması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu nedenle, sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi için de, teknik adamın ve futbolcunun birbirlerini ve birey olarak kendilerini iyi tanımaları gerekmektedir (Akşar, 2010).

Başarılı olan takımlara bakıldığında, bu takımda yer alan tüm oyuncuların birbirlerini çok yakından tanıdıklarını, kimin hangi zamanda, nerede ve nasıl pozisyon alabileceklerini bilebildikleri ve buna göre oyun içinde kademeye girip, pozisyon yarattıkları görülmektedir. Teknik adamın kafasındaki düşünceleri en iyi şekilde ortaya koyabilmenin yolu, takımın ve teknik adamın birbirlerini iyi tanımalarından geçmektedir (Akşar, 2010).

Bir teknik direktörün otoritesinin temel iki yönü vardır: insan kişiliği ve futbola özgü yeterlilik. Her bir teknik direktör tektir eşi yoktur. Kazanan takım yaratan çok farklı

tiplerde ve kişiliklerde teknik direktörler vardır. Bu nedenle hiçbir teknik direktör diğer teknik direktörü başarılı olduğu için tenkit etmeye çalışmamalıdır (Akşar ve Merih, 2008).

Futbol kulüpleri teknik direktörlere olağan üstü sorumluluklar yüklemekte buna bağlı olarak da başarıda ve başarısızlıkta teknik direktörün sorumluluğundadır. Bizim ülkemizde olduğu gibi Avrupa'nın en gözde liglerinde bile teknik adam kıyımı devam etmektedir. Teknik direktörler yalnız adamlardır. Oyunu uzaktan izler, başarısı günlük tüketilir. Başarıda en son akla gelen, başarısızlıkta ise idam ilmeği boynuna geçirilmeye hazır kulübede bekleyen basın toplantılarında yargısız infaz edilen bir futbol adamıdır teknik direktör, diye tanımlıyor. Ne oluyor? Büyük beklenti ve amaçlarla gelen teknik direktörler sezon sonunu beklemeden sezon içerisinde gönderiliyorlar. Uzun süre aynı takımda görev yapan teknik direktör sayısı azınlıkta (Akşar ve Merih, 2008).

Bu azınlık sayı içerisinde dünya' da uzun süreli aynı takımda görev yapan teknik direktörlerden; Matt Busby ve Alex Ferguson bunlara en iyi örneklerdir. Bu teknik direktörlerin uzun süreli işin başında olmaları ve onları özel yapan sportif başarılarını değil, onların bu başarıya nasıl ulaştıklarını. Busby futbolcularla kulüp içinde ve dışında sürekli sporcularıyla beraber onlarla özellikle futbol dışında da zaman geçirerek; golf oynayarak, tiyatroya giderek aile atmosferi yaratmıştır. Ferguson Busby den devir aldığı takıma onun stratejilerini izleyerek takımı en başarılı günlere ulaştırmış ama bu bir anda olmamıştır. İlk yıllarda takım performansı düşük kalmıştır ardından yaptığı stratejilerle, futbolcuların yeteneklerini saptaması ve geliştirilmesi kulübün beklentilerine ve kültürüne ayak uyduracak futbolcuları transfer etmesiyle başarılı takım yaratmayı başarmıştır (Akşar ve Merih, 2008).

Teknik direktörün uzun süreli ve sabırla görevde kalması bu başarının üst yönetim ve teknik direktör arasında görev farklılığı ile ortaya konulmaktadır. Bu durumda kulüp yönetiminin kurumsal yapısındaki fonksiyonu esnek ve yatay, kulübün ticari faaliyetleri üst seviyede profesyonel idareciler tarafından yönetilmekte, icra kurulu özellikle futbolcu alışverişleri futbol ile ilgili faaliyetlerde teknik direktörün işini kolaylaştıracak katkıyı yapmasıdır. Bu durumda menajer futbol takımı üzerinde tam yetkiye, futbolla ilgili diğer faaliyetlerde ilk söze sahiptir (Akşar ve Merih, 2008).

Ulagay'ın (2005) konuya ilişkin "Türkiye Süper Ligi Teknik Direktör Harcamada Rekor Kırdı" yazısında teknik direktörlerin bu kadar sık değiştirilme nedenini; taraftar baskısının çok olması kulüplerin buna sabredememesi, futbolu hala hobi gibi görüp sistemin olmaması ve gerçekçi hedefin konulamaması, kulüplerin takım ihtiyacına göre strateji belirleyip karar verme yerine gelişigüzel antrenörleri seçmeleridir bir diğer neden

teknik direktörlerin arz fazlalığı olduğudur. Bir başka bakış açısı rekabetçi denge koşullarında olumsuzluk ve temel yapıdaki zafiyet ve olumsuzluklar, kültürel farklılıklar da teknik direktörlerin uzun süreli görev yapmalarını önünü kestiği görüşüdür (Ulugay, 2005).

Bizim ülkemizde bu durum tam tersi yönünde olduğu doğrultusundadır. Başarılı olan kulüplerin yönetimi kurumsallık ve profesyonellik içerisinde idare edilirken bu durum bizde “şirketler” statüsündedir. Üst yönetim ve teknik direktör arasındaki görev farklılığının net bir şekilde ortaya konulamaması, yönetimin teknik direktörün işlerine karışması ile kısa dönemli çalışma süreleri ve limitli yetkiler ile teknik direktörün sınırlılıkları daraltılmıştır. Bu yönetim mantığı içerisinde sürekli teknik direktör değişimine neden olmaktadır. Bunun nedeni olarak da basit hiyerarşik, net olmayan görev tanımlamaları kurumsallaşamamak, hesap vermeyen ve hesap sormayan organizasyon, iletişimin genele yayılı olmadığı ve kulüp başkanlarının yetkileriyle varlığını devam ettiren yapı içerisinde olması, amatör ruhla profesyonel olmayan yönetici olması yanı sıra pek çok daha nedenler vardır (Akşar ve Merih, 2008).

Pek çok yerli yada yabancı teknik direktörlerin mesleki yaşantılarında gösterdikleri kişilik ve davranışları mesleğe bakış açıları hakkındaki görüşler;

Bu doğrultuda bazı sporcular için antrenörlerinin nasıl bir lider olması gerektiğini ve nasıl lider antrenör olunmalı gerçeğini gerek antrenörlerin kendi ifadelerinden gerekse sporcularını onları tanımlamasından belirtmek mümkündür.

Arsene Wenger; “Teknik direktörün surat ifadesi takımının sağlığının aynasıdır derken antrenörlerin gerek yüz ifadelerini gerekse vücut dillerini doğru kullanarak hem oyunculara hem de medya vasıtasıyla taraftarlara ve idarecilere pozitif mesajlar vermeye özen göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Futbolu sevmeniz oyuncularınızla müşterek bir yaşam şekli ve futbol vizyonunu paylaşma iradeniz olmalıdır (Çölgeçen, 2010).

Alex Ferguson; “Motivasyon kazanma arzusu ve ihtiraslı tutku evvela sizde olursa futbolculara daha çabuk sirayet eder” (Çölgeçen, 2010).

Cristophe Dugarry; “Mantaliteler değişti bu bir gerçek. İyi mi kötü mü bilmiyorum. Ben iskambil veya petank oynayan jenerasyona aittim şimdiki ise play station oynayan jenerasyonun ürünleri. Bu farkı kabul etmek lazım”. Bu sözleriyle şimdiki gençlerin farklı kültürde büyüdüklerinin altını çizmekle beraber, bazı değerlerin değişmediğini vurgulamaktadır. “İyi bir futbolcu olmak için ilk önce iyi bir insan olmak gerekiyor”(Çetin, 2010).

Fabien Barthez; “Günümüzde 15 yaşındaki bir genç, hayatla ilgili her şeyi bildiğini iddia ediyor. Ben şimdiki genç jenerasyonu anlıyorum; bizde bir zamanlar gençlik ve aptallıklarımız oluyordu. En çok aptallık yapanlardan biri de bendim”(Çetin, 2010).

Gregory Coupet; “Bu jenerasyonu anlamakta oldukça zorlanıyorum. Zaman kavramını bilmiyorlar, sürekli geç kalıyorlar. Ayrıca bir şey de söyleyemiyorum, çünkü seni dinlemiyorlar”(Çetin, 2010).

Guy Roux; “Genç futbolcular bu şekilde eleştirilmemeli, mevcut jenerasyon bir öncekinin fotokopisi olamaz. Gençleri sevmek ve onlara değer vermek gerekiyor daha sonra da değişime ayak uydurmaları sağlanmalıdır”, diyerek sporcularla ilgili bir örneğini şöyle anlatıyor. “ Futbolcular kendi aralarında konuşsunlar diye salı günleri yürüyüş için ormana giderdik. Zaman içinde bu yürüyüşlere futbolcular kulaklıklarıyla gelmeye başlayınca son verdim, ayak tenisine yöneldim (Çetin, 2010).

Jose Mourinho; “Ben evrensel bir metod kullanıyorum, hangi ülkede çalıştıysam, o ülkenin değerleri çerçevesinde ortaya bir ürün çıkarmaya çalıştım. Eğer siz kültürel farklılıkları dikkate almadan benim felsefem bu, bu sistemi ve felsefeyi burada uygulayacağım dersiniz başarılı olmazsınız” (Çetin, 2010).

Louis Van Gaal; “Hocalar yalnızca neticelerle değerlendirilmemelidir. Neticelerin paralelinde çalışmanın yöntem ve tarzları, futbol felsefeleri ve oyuncularla ilişkileri de gözlemlenmelidir (Çölgeçen, 2010).

Marcello Lippi; “Her oyuncuya faydalı olduğu, ancak vazgeçilmez olmadığı hissettirilmelidir” (Çölgeçen, 2010).

Ottmar Hitzfeld; “Teknik direktör olarak zorluk çıkaracak sporculara da ihtiyacınız var. Onlarla beraber sınırları aşarsınız, başarıları yakalarsınız ve elbette pek çok riski, eleştiriyi de göze almak zorunda kalırsınız”. Antrenör hakkında Michael Tarnat; insanlığı her zaman mükemmeldir, Bayern Münih’te bir sürü yıldızla çalışmanın zorluklarını yaşadı ama her sporcuya eşit davranmaya çalıştı. O tam bir beyefendidir, çok etkileyicidir. Beş sene beraber çalıştık onu hiç bağırırken görmedim. Buna şapka çıkarmak lazım” diye tanımlıyor. Bir başka antrenör Bixente Lizararu; çalıştığım en iyi teknik adamdır. Takımda çok iyi bir arkadaşlığın ve takım ruhunun olmasının sebebidir, diyor. Futbolcusu antrenörünü; oyuncularına yaklaşımıyla, olaylar karşısında sergilediği tavırlarla kesinlikle üstün bir insandır (Koçak, 2009).

Guardiola, Yaşamını futbolun şekillendirdiğini söyleyen teknik adam "Ofisime aşığım, özel bir arzu duyuyorum ve ona hayranım. Özellikle de maçlardan bir kaç gün önce rakip takımın videolarını izleyip, analiz ettikten sonra, açık bir şekilde (evet kazanacağız)

dediğim anda. Bildiğim her şeyi, geçmişteki teknik direktörlerimden, takım arkadaşlarımdan öğrendim. Kimseye örnek olmak istemiyorum sadece işimi iyi yapmak, iyi bir arkadaş olmak ve çocuklarıma zor günlerinde yarım eden iyi bir baba olmak istiyorum" ifadelerini kullandı (Eler, 2009).

Rafael Benitez; “Başarıyı sorgulamaktan hiç vazgeçmem ve daima yeni çözümler arar, yeni yöntemleri incelerim, teknik direktörler daima uyanık, araştırmacı ve meraklı olmalıdır. Teknik direktörlük aslında her gün bir şeyler öğrenilen devamlı bir çıraklıktır. En büyük tehlike ise her şeyi bildiğini zannetmektir (Çölgeçen, 2010).

Roy Hodgson; “Çağdaş teknik direktörün bir felsefesi, bir uzman görüşü ve içgüdüsel bir sezgisi olmalıdır (Çölgeçen, 2010).

Ertuğrul Sağlam; “Adam gibi adam” sporcu teknik direktörünü böyle tanımlıyor, kişiliği ve karakteri bizim için en önemli avantajımızdır. “Çok karakterli bir teknik adam. Takıma ilk geldiğinde taktik ve oyun stratejisinden önce arkadaşlığı ön plana çıkardı. Öncelikli olarak futbolcular arasında arkadaşlığın pekişmesini sağladı. Çok güzel bağlar oluştu ve gerek saha içinde gerekse saha dışında gerçek bir takım gibi hareket etmeye başladık. Bunun yararını saha içinde de gördük arkadaşlığımızı saha içersine aktardığımızda oynadığımız futbola da yansıyor ve başarı geliyor. Geçen sezon bunun örneğini izlediniz” (Tozar, 2009).

Potansiyellerimizi en iyi şekilde kullanmamız için yapabileceklerimizi hep anlattı ve bunu ekip olarak yaptık diye takım kaptanı anlatıyor. Sağlam’ın başarısının altında yatan etkili etmen, takımda sıkıntı varsa birlikte çözümlenmesi veya talepleri karşılamaya çalışmasıdır. Kişilik olarak çok anlayışlı ve açık sözlü olması, sporcularının her türlü sıkıntılarını kendisiyle paylaşmasını, tecrübelerini sporcularına aktarması, paylaşması ve sporcularına yol göstermesidir (Erdoğan, 2010).

Fatih Terim; Fatih Terim gerek jestleriyle gerek mimikleriyle olsun herkes tarafından karizma olarak değerlendirilen bir insan. Özellikle kritik durumlardaki açıklamaları, ailesiyle ilgili çıkan haberlerin ardından yaptığı sert açıklamaları ve o anki mimikleri hala herkesin hafızasında. Fatih Terim deyince akla ilk olarak karizma geliyor. Giyim tarzıyla da dikkatleri çekiyor. O kendini sosyal anlamda en iyi geliştiren teknik adam olarak dikkatleri çekiyor (Sabah, 2007).

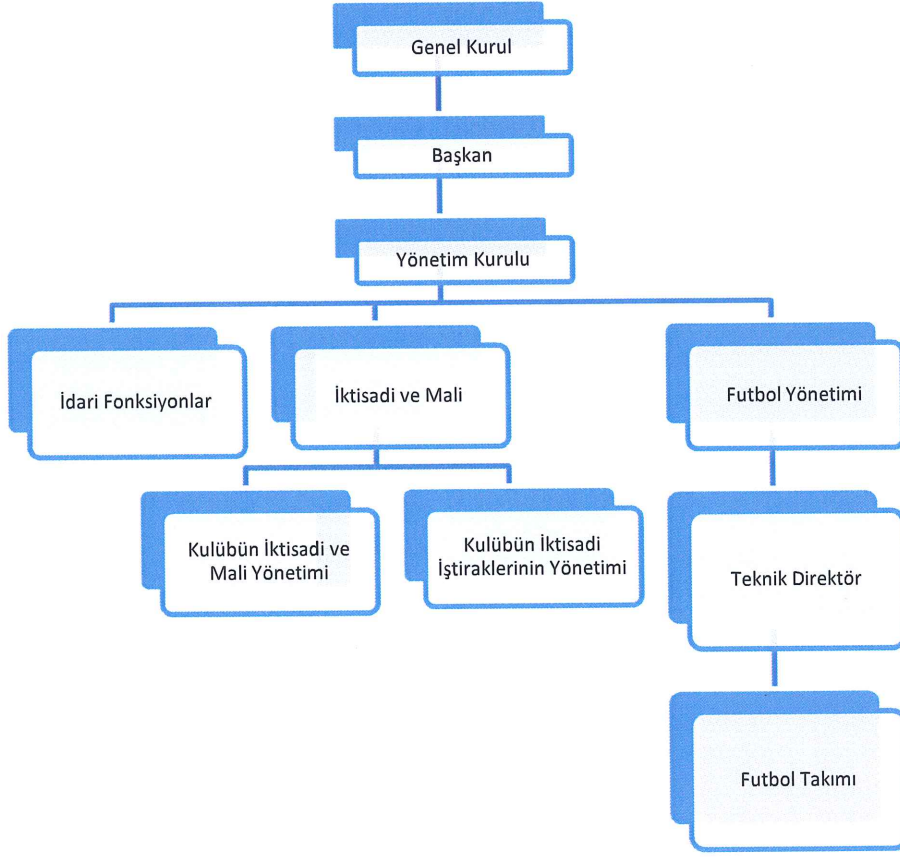
Ersun Yanal; Türk teknik direktörlerden daha fazla gelişen teknolojiye ayak uyduran bir isim. Bazı teknik adamlarımız bilgisayarı dahi kullanmayı bilmezken o gecesini gündüzünü bilgisayarının başında geçiriyor. Maçları bilgisayar odaklı olarak analiz eden Ersun Yanal futbolcularının bilgilerini bilgisayara yüklüyor ve ona göre test

uygulayıp ona göre futbolculara çalışma programı hazırlıyor. Ersun Yanal dediğimizde aklımıza ilk olarak bilgisayar geliyor. Görünümüyle ise Avrupalı bir teknik adam havası uyandırıyor (Sabah, 2007).

Yılmaz Vural; belki de Türk futbolundaki en renkli kişilik. Yılmaz Vural özellikle futbolcularla yaptığı kavgalarla hafızalarımıza kazındı. Önce Bulgar futbolcu Donev'i kırmızı kart gördüğü için tokatlayan Yılmaz Vural sonra da aynı sebeplerden dolayı Adem Dursun ve Effa'ya vurdu. Yılmaz Vural'ın bu davranışları büyük gündem yarattı (Sabah, 2007).

2.5.4. Futbol'da Avrupa Üst Sınıf Kulüplerde Genel Yönetim Şeması

Avrupa'da özellikle Bundesliga ve La Liga' da kulüplerin hemen hepsi dernek statüsünde örgütlenmiştir. Dernek statüsünde örgütlenen kulüplerin bizde de olduğu gibi iktisadi işletmeleri bulunmaktadır. Bu kulüplerde yönetim şeması bizimkilere benzemekle birlikte; Almanya ve İspanya kulüplerinde futbol faaliyetlerinin dışında iktisadi ve mali yönetim ile yönetim fonksiyonları bulunmaktadır. İngiltere Premier League' de kulüpler dernek statüsünde olmayıp tamamen şirketleştiği için kulüpleri profesyonellerin yönettiğini görülmektedir. Salt futbolu yönetenler teknik direktörlük görevini yürüten menajerler. Menajerler kendilerine verilen bütçe çerçevesinde transfer dahil olmak üzere kulübün gelirlerini artırılması ve kulübün dış dünyaya açılması gibi çalışmalar içindeler. Almanya' da kulüpler Türkiye'deki gibi dernek statüsündeler. Bazı kulüplerin ayrıca futbol şirketler kurduğunu ve futbol şubesini kurdukları şirkete bağlandığı örneğini Alman futbol devi Bayern Münih' te futbol yönetiminde görülmektedir. Dernek şeklinde örgütlenmeyle yönetilen üst düzey Alman ve İspanyol Kulüplerindeki genel yönetim yapısı tablodaki gibidir (Akşar, 2011).



Şekil 2.6: Alman ve İspanyol Kulüplerindeki Genel Yönetim Yapısı (Akşar, 2011)

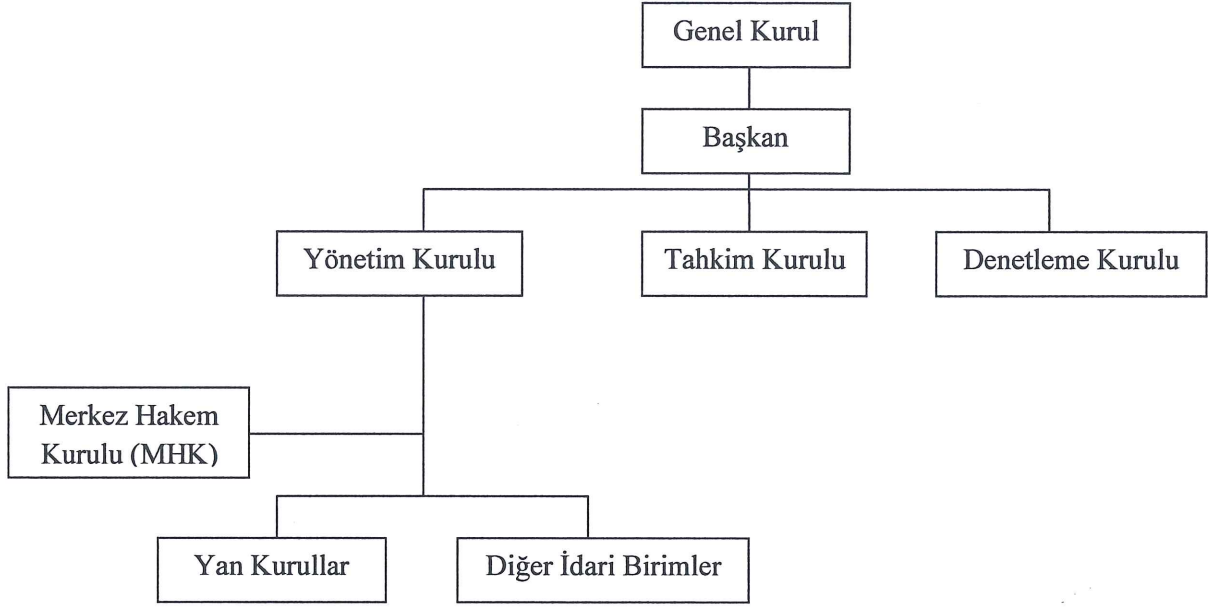
Genel kurullar ister dernek şeklinde olsun ister şirketler şeklinde olsun hiç fark etmez sonuçta bu genel kurul yapılanmasının dışında kulüpleri iktisadi, mali ve sportif anlamda yönetecek insanların seçilmiş değil, atanmış insanlardan oluşması, bu insanların gerçekten her konuda uzman, birikimli ve bağımsız insanlardan oluşması, bu insanların yeterli ve yetenekli insanlar olması ancak futbol kulüplerinin gerçekten başkan sultasından kurtaracak, onlara gerçek anlamda sportif performans olarak ileriye taşıyabilecek bir yapı olarak gözüküyor (Akşar, 2011).

Türk futbol yapılanmasına benzer bu modelde en önemli fark olarak karşımıza divan kurulu gibi örgütlenmenin bulunmayışı, bir diğer fark dernek statüsünde örgütlenmiş üst düzey futbol kulüplerinde örneğin; Real Madrid, Barcelona, Bayern Münih' te çok güçlü bir genel kurul yapının bulunmasıdır. Türk futbol kulüpleri genel kurulca seçilen başkan ve yönetim kurullarıyla idare olunmaktadır. Üç büyük kulüpte yönetim kurulunun karakterlerini inceleyecek, görüş, öneri ve eleştirilerini sunacak, adeta bir senato gibi çalışan, divan kurulları bulunmaktadır. Başkan hem idari mali hem de ticari sportif etkinlikleri yönettiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle başkanın kulüp içerisinde mutlak bir otoritesi ve egemenliği bulunmaktadır. İki yıllık sürelerle genel kurullarla seçilen

başkan ve yönetim kurulu, kulübün kendi strateji, misyon ve vizyonlarına göre yönetmektedirler (Akşar, 2011).

Yeni futbol düzeninde kendilerini yeniden yapılandırarak başarılı olan FC Barcelona, Real Madrid, Manchester United, Chelsea, AC Milan, FC Bayern, Ajax, ve Olympic Lyon gibi Kulüplerin birbirinden farklı iş modellerini, organizasyon yapıları incelendiğinde, kendi yollarını yaratarak nasıl başarıya ulaştıkları görülmektedir (Akşar, 2011).

Manchester United açısından bir değişim dönemi İngiliz liglerinde bu kapsamda tüm dünyada ilk defa olmak üzere Kulüp Sekreteri ve Takım Menajeri'nin (Team Manager) görev tanımları değişecek bundan sonra Takım Menajeri takımı seçmekten ve onlarla ilgilenmekten sorumlu olacak, zaman içerisinde bu tüm İngiliz kulüplerinin kullandığı bir standart haline gelecekti. Alex Ferguson İngiliz futbol tarihinde bir ilki becerecek ve üst üste 3 kere (1999–2001) İngiliz 1. Ligi şampiyonluğunu elde eden menajer olarak tarihe geçecek, arkasından da “Sir” ünvanına layık görülecekti. Manchester United yapısı esnek ve yatay kurumsal ağ tipinin, karşımıza çıkan örnekleridir. Kulübün ticari faaliyetleri geçmişte oldukça saygın şirketlerde yer almış, üst seviyede profesyonel idareciler tarafından yönetilmektedir. Bunun yanında, icara kurulu, özellikle futbolcu alışverişleri gibi futbol ile alakalı faaliyetlere, teknik direktörün işini kolaylaştırıcı katkılarda bulunarak, hem esneklik hem de yatay fonksiyonellik gösterebilmektedir. Genel müdür tüm ticari faaliyetler ve bağlı şirketlerden sorumlu iken, grup mali yöneticisi, finansal faaliyetlerden sorumludur. Teknik direktör, futbol takımı üzerinde tam yetkiye, futbolla ilgili diğer faaliyetlerde de ilk söze sahiptir (Akşar, 2011).



(Akşar, 2011)

Şekil 2.7: Türkiye Futbol Federasyonu Organizasyon Şeması

Tüm dünyada Futbolun yönetim ve organizasyon yapısı, sosyo, ekonomik, kültürel siyasal, bilim ve teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir Avrupa genelinde ve ülkemiz özelinde futbolun karlı hale gelememesinde yatan temel sebep, büyük bir hızla dev bir endüstri haline gelen futbolun organizasyon ve yönetim yapısının aynı hızla değişim gösterememesindedir. Spor kulüplerini oluşturan Yönetim Kurulu Üyeleri, Kulüp Üyeleri, Teknik Kadro ve Sporcuları, profesyonel çalışanları ve hepsinden önemlisi taraftarlarının, kendi farklı bakış açılarını yansıtan ve bu anlamda ortak bir payda da bir araya gelmeleri fazlaca mümkün olmayan Kulüplerinden farklı beklentileri bulunmakta ve bu durumda ortak strateji ve hedeflerin konulmasını zorlaştırmaktadır (İkiz, 2011).

Futbol kulüplerinin, daha doğrusu spor kulüplerinin içinde buldukları finansal ve iktisadi durumların yol açtığı olumsuzluklar, bunlara ne tür çözüm önerileri “ Türk futbolunun ana sorunları nedir?” dediğimiz zaman, çok genel olarak saptadığımız konularda da bunlar çıkıyor karşımıza. Yani transfer politikalarındaki yanlışlıklar, kulüp tesislerindeki altyapıya verilmeyen önem, kulüplerin çığ gibi artan borçları, stadyumlarımızın katma değer yaratım bakımından Avrupa’yla kıyaslanmayacak ölçüde geride Örgütsel, yönetsel sorunlarımız nedir? Bunlara ilişkin yine futbol kulüplerimizin özellikle yönetiminde yer alan yapılanmalar çok farklı ve ciddi eleştiriye konu olabilecek bir yönetim tarzı sergilemektedir. Takımlarının nasıl yönetildiğini belirsizliği, Altyapı problemleri, Futbolcu, Antrenör, Yönetici yetiştirmedeki eksiklikler (İkiz, 2011).

Kavram	Avrupa'nın üst düzey kulüpleri	Üç büyükler
Organizasyonel yapı	Fonksiyonlar açıkça belirlenmiş, görev tanımları net olarak yapılmış, görev dağılımı kişilere göre değil kulüp gereksinimine göre gerçekleştirilmiş, geri besleme kanalları çalışan yaygın bir matriks yapıyla hareket eden, esnek iletişim ağı sayesinde tüm hiyerarşik yapı içinde bilgi aktarımı tam olarak sağlanmış, hesap verilebilir ve hesap soran bir yapı. Kulübün riskli alternatiflerini yönetecek ve denetleyecek risk ve denetim komiteleri.	Basit hiyerarşik net olmayan görev tanımları ve dağılımları, transparan olmayan kapalı bir yapı, hesap vermeyen ve sormayan bir organizasyon, katı bürokratik ve hiyerarşik yapı, geri besleme kanalları çalışmayan ve iletişimin gene yayılı olamadığı, başkanın kulüp üzerinde vesayete varan yetkileriyle varlığını devam ettiren bir yapı.
İdari yönetim	Profesyonel yöneticiler, konu uzmanı idareciler.	Amatör ruhlu daha az bilgi konvansiyonel yöneticiler, sayısı az olan profesyonel idareciler.
Strateji geliştirme ve uygulama	Takım çalışması, sistematik planlama, gerçekçi hedeflerin koordineli yürütülmesi	Bireysel çalışma, sistemsiz planlama gerçekçi olmayan hedefler, uzun vadeli stratejik plan eksikliği, amaç yerine sonuca yönelik düşünsel yönetim mantalitesi
Maç günü faaliyetleri ve stadyum kullanımı	24 saat yaşayan canlı ve katma değeri yüksek optimum stadyumlar. Taraftara göre çeşitlendirilmiş koltuk bölümleri ve ilave gelir yaratıcı ekstra maç günü hizmetleri	Yeterli olmayan stadyum kapasite (FB) dar hizmet yelpazesi, düşük katma değerli yetersiz nitelikli statlar.
Medya aktiviteleri	Kendi işlettiği global TV kanalı yazılı medya	Global olmayan TV kanalları, aylık dergi.
Ticari faaliyetler	Ulusal ve uluslar arası yüksek turtalı sponsorluk gelirleri, taraftar müşteri segmentasyonuna göre ürün çeşitlendirilmesiyle elde olunan CRM aracılığıyla proaktif satış, dünyanın dört bir tarafından sağlanan dış gelir.	Düşük tutarlı sponsorluk gelirleri, orta seviyeli yurt içi ürün satışı, çok düşük uluslar arası emtia faaliyetleri
Marka yönetimi	İmaj ve itibarı planlı olarak güçlendirme faaliyetleri, mevcut markayı iyi kullanabilme, küresel marka ve bunun aktif pazarlanması	Başarısız sportif imaj uluslar arası alanda güçlü olmayan itibar mevcut markadan yeterli yararlanamama
Yeni iş alanları	Başarılı girişimciler, istikrarla artan ek gelirler, kulübün aktiflerini yönetecek ve denetleyecek risk ve denetim yönetimi ile, kulübün aktiflerinin çok etkin kullanılmasıyla sigortacılık, seyahat, reklam, medya, gibi alanlarda kurulan şirketler aracılığı ile toplam gelirin artırılması	Gelişmeye açık, yeni yeni fark edilen bir konsept
Teknik direktör	Uzun dönemli çalışma süresi, geniş yetkiler, çok iyi teknik bilgi ve engin tecrübe	Kısa dönemli çalışma süreleri limitli yetkiler
Oyuncular	Verimli alt yapı sistemi, isabetli iç para getiren dış transferler	Düşük verimli alt yapı sistemi (GS hariç) pahalı ve isabetli iç para kaybettiren dış transferler.

(Akşar ve Merih, 2008)

Şekil 2.8: Avrupa'nın Üst Düzey Takımları ve Ülkemizde Üç Büyüklerin Yönetimsel Yapılanışlarının Mukayeseli Karşılaştırması

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Türü

Antrenörlerin var olan yönetim becerileri ile futbolculardan beklenen başarı istenildiği düzeyde ortaya konulamamaktadır. Bu nedenle hem var olan koçluk becerileri hem de ideal koçun becerileri ile ilgili futbolcuların beklentilerini ortaya koymak amacıyla böyle bir çalışmaya gerek duyulmuştur. Bu amaçla çalışmamıza Spor Toto Süper Lig, Bank Asya 1. Lig, 3. Lig ve 2B Lig kulüplerinde oynayan futbolcular ve antrenörleri katılmışlardır.

3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma 01.07.2010 ve 14.11.2010 tarihleri arasında takımların kamp yaptıkları bölgelerde, spor kulüplerinde ve bazı takımlara ise posta yolu ile ulaşılarak anket uygulamaları gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2010–2011 sezonunda Futbol branşında Türkiye liglerinde (Spor Toto Süper Lig, Bank Asya 1. Lig, 3. Lig ve 2B Lig) mücadele eden takımlar örneklemine ise bu takımlarda görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan futbol oyuncularını ve antrenör ve teknik direktör oluşturmaktadır. Spor Toto Süper Ligden 135 kişi, Bank Asya 1. Ligden 137 kişi, 3. Ligden 187 kişi ve 2B Ligden 190 kişi olmak üzere toplam 649 futbol oyuncusu ve Süper Ligden 36 kişi, Bank Asya 1. Ligden 31 kişi, 3. Ligden 27 kişi ve 2B Ligden 30 kişi olmak üzere toplam 124 antrenör ve teknik direktör çalışmaya katılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında Sosyo-demografik bilgi formu ile Sporda Liderlik Ölçeği (SLÖ) ve Koçluk Becerileri Ölçeği kullanılmıştır.

3.4.1. Sosyo-demografik Bilgi Formu

Araştırmaya katılan futbol oyuncularının ve antrenörlerinin sosyo-demografik yapılarını belirlemek amacıyla futbol oyuncularına toplam 5 sorudan (yaş, eğitim durumu, medeni durumu, profesyonel futbol yılı, aynı antrenörle çalışma süreleri) oluşan, futbol antrenörlerine ise toplam 8 sorudan (yaş, eğitim durumu, medeni durumu, çalışma yılı, mesleği isteme, koçluk eğitimi alma, koçluk özelliği ve sahip olduğu antrenörlük belgesi) oluşan, araştırmacı tarafından literatür bilgisi doğrultusunda geliştirilen bir ankettir.

3.4.2. Sporda Liderlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan Sporda Liderlik Ölçeği (Sport Leadership Scale), sporcunun antrenör davranışını algılaması versiyonu, sporcuların beş farklı boyutta antrenörlerinin liderlik stilini veya davranışını nasıl algıladığını değerlendirmek amacıyla Chelladurai ve Saleh, (1980) tarafından geliştirilmiştir. SLÖ, sporcuya antrenörünün ölçekteki maddelerde tanımlanan davranış tiplerin den hangisine uygun olduğunu belirlemeye çalışan 40 maddeden oluşan beşli likert tipi ölçektir. Puanlar sporcuların antrenörlerinin (her zaman, sıklıkla, ara sıra, nadiren, hiçbir zaman) sergiledikleri davranış turunu temsil etmektedir. Bu davranışlar;

Eğitici ve Öğretici Davranış (1, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35ve 38) olmak üzere 13 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler sporcunun performans düzeyini geliştirmek için antrenörün önemli işlevleriyle ilgili maddelerdir. **Demokratik Davranış** (2, 9, 15, 18, 21, 24, 30, 33 ve 39) olmak üzere 9 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, karar verme sürecine sporcuların katılımlarına antrenörün ne oranda izin verdiğini ifade etmektedir. **Sosyal Destek Davranışı** (3, 7, 13, 19, 22, 25, 31 ve 36) olmak üzere 8 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, antrenörün sporcularının gereksinimlerini gidermeye ne oranda katıldığını ifade etmektedir. **Pozitif Geri Bildirim Davranışı** (4, 10, 16, 28 ve 37) olmak üzere 5 maddeden oluşmaktadır. Pozitif geribildirim alt ölçeğindeki maddeler sporcuların iyi performanslarına karşılık sıklıkla pekiştireç veren veya övgüde bulunan antrenörleri ifade etmektedir. **Otokratik Davranış** (6, 12, 27, 34 ve 40) olmak üzere 5 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler antrenörün sporculardan kendisini ne kadar uzak tuttuğunu ve onlar üzerindeki otoritesini ifade ederken antrenörlerin kontrolcü ve otoriter stili ne derecede benimsediğini ölçer (Yılmaz, 2008).

3.4.3. Koçluk Becerileri Ölçeği

Kırdar (2007) tarafından geliştirilip, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde yüksek lisans tezi olarak yapılan “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Becerilerinin Algılanması” çalışmasında uygulmuş olduğu koçluk becerileri anketi çalışmamızda Teknik direktörlere ve Antrenörlere koçluk becerileri ölçeği olarak düzenlenmiştir. Ankette toplam 34 soru bulunmaktadır. Kırdar'ın anketinde yer alan “astlarım” ifadesi değiştirilerek “Sporcularım” ifadesi kullanılmıştır. Yapılan bu değişiklikten dolayı ölçeğin faktör analizi ve madde toplam korelasyonunun yeniden hesaplanması amacıyla oluşturulan yeni ölçek 90 kişiye uygulatılmış ve elde edilen istatistiksel veriler doğrultusunda ölçek son haliyle uygulanmıştır.

Çizelge 3.1. Koçluk Becerileri (antrenörler) Ölçeğinin Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu

Madde No	1.Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu	Madde No	1.Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
1	.671	.893	20	.753	.890
2	.654	.892	21	.700	.892
3	.548	.899	22	.725	.891
4	.564	.897	23	.772	.893
5	.656	.892	24	.845	.895
6	.702	.893	25	.757	.902
7	.722	.892	26	.792	.890
8	.675	.889	27	.691	.889
9	.663	.890	28	.768	.890
10	.554	.891	29	.614	.891
11	.697	.894	30	.735	.890
12	.618	.889	31	.612	.890
13	.690	.890	32	.806	.891
14	.641	.892	33	.675	.892
15	.598	.891	34	.674	.891
16	.722	.891			
17	.629	.893			
18	.704	.892			
19	.753	.899			

3.5. Verilerin Toplanması

Antalyaspor, Bucaspor, Kasımpaşaspor, Karabükspor, Eskişehirspor, Güngören Belediyespor, Tavşanlı Linyitspor, Mersin İdmanyurduspor, Sarıyerspor, Balıkesirspor, Bandırmaspor ve Çankırıspor takımlarının Bolu, Ankara (Kızılcahamam) ve İzmit (Kartepe) illerindeki Kamp yerlerine, Sivasspor, İBBspor, Samsunspor, Giresunspor, Orduspor, Kartalspor, Gölcükspor, Sancaktepespor, Darıcaspor takımlarının spor kulüplerine gidilip, sporculara ve antrenörlerine anket hakkında bilgi verilerek anketler doldurmaları istenmiş ve araştırmacı tarafından hemen toplanmıştır. Boluspor, Altay, Ankarademirspor, İnegölspor, Ofspor, Bayrampaşaspor, Pendikspor, Arsinspor, Kastamonuspor, Elazığspor, Adıyamanspor, Karsspor, Adanademirspor ve Eyüpspor takımlarına ise antrenörleriyle telefonda görüşülerek anketleri nasıl dolduracakları hakkında bilgi verilip kargo yoluyla ulaşım sağlanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Elde edilen verilere betimsel istatistiksel işlemler (ortalama, standart sapma), uygulandıktan sonra, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler, frekans (f) ve yüzde (%) hesaplanarak çözümlenmiştir. Ölçekten alınan puanların her alt boyut için farklılığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One- Way-Anova), gruplar arası farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla da Tukey testi yapılmıştır. Ayrıca ölçekten alınan puanların her alt boyut için ilişki düzeyini saptamak amacıyla da Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programında değerlendirilmiştir ve anlamlılık düzeyi olarak 0,01 ve 0,05 kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Çizelge 4.1: Futbol Oyuncularının Liglere Göre Yaş Değişkenine Ait Betimsel Veriler

Grup	N	\bar{X}	Ss
Süper Lig	135	25,41	4,135
Bank Asya 1.Lig	137	25,36	4,556
3. Lig	187	22,67	3,010
2 B Lig	190	24,69	4,396

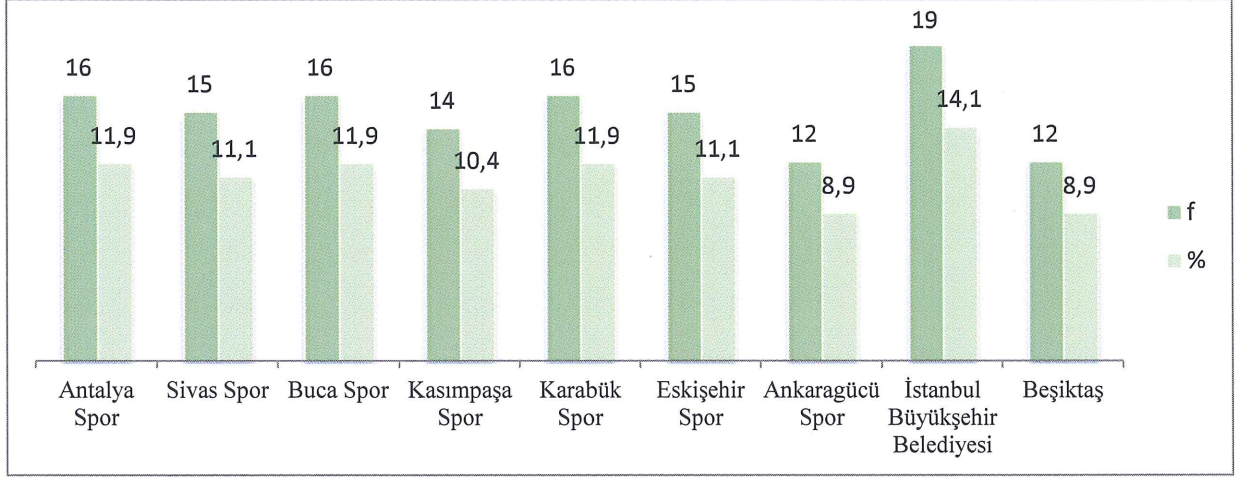
Çalışmaya katılan 649 futbol oyuncusunun liglere göre yaş ortalamaları değerlendirildiğinde; **Spor Toto Süper Lig** oyuncularının (135) yaş ortalaması $\bar{X}=25.41\pm 4,13$; **Bank Asya 1. Lig** oyuncularının (137) yaş ortalaması $\bar{X}=25.36\pm 4,55$; **3.Lig** oyuncularının (187 kişi) yaş ortalaması $\bar{X}=22.67\pm 3,01$ ve **2B Lig** oyuncularının (190) yaş ortalaması $\bar{X}=24.69\pm 4,39$ olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 4.2: Futbol Oyuncularının Liglere Göre Kişisel Bilgilerine Ait Frekans ve % Değerleri

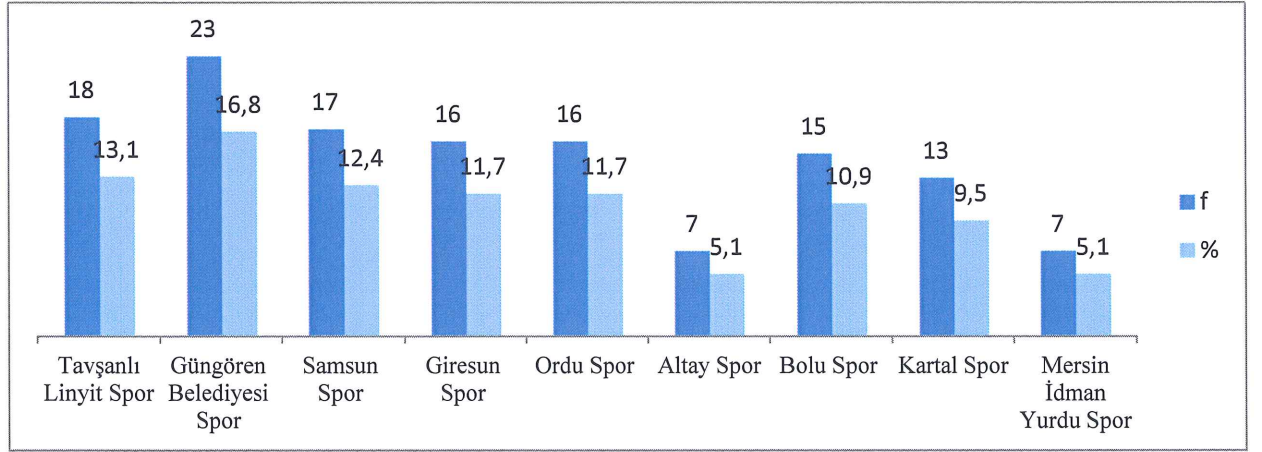
Ligler	Süper Lig		Bank Asya		3. Lig		2 B Lig		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Yaş	16-20 yaş	20	14,8	23	16,8	53	28,3	38	20,0
	21-25 yaş	50	37,0	51	37,2	97	51,9	73	38,4
	26-30 yaş	47	34,8	41	29,9	37	19,8	59	31,1
	31-35 yaş	18	13,3	21	15,3	-	-	19	10,0
	36 yaş üstü	-	-	1	,7	-	-	1	,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	10	7,4	2	1,5	7	3,7	3	1,6
	Lise	101	74,8	95	69,3	103	55,1	133	70,0
	Üniversite	24	17,8	38	27,7	75	40,1	51	26,8
	Lisansüstü	-	-	2	1,5	2	1,1	3	1,6
Medeni	Evli	61	45,2	48	35,0	28	15,0	58	30,5
	Bekâr	74	54,8	89	65,0	159	85,0	132	69,5
Profesyonel Futbol Yılı	1-8 yıl	75	55,6	89	65,0	167	89,3	133	70,0
	9-16 yıl	58	43,0	45	32,8	20	10,7	56	29,5
	17 yıl ve üstü	2	1,5	3	2,2	-	-	1	,5
Aynı Antrenörle Çalışma Süreleri	1-4 yıl	106	78,5	94	68,4	128	68,4	121	63,7
	5-8 yıl	2	1,5	-	-	3	1,61	1	,5
	0-6 ay	27	20,0	43	31,4	56	29,9	68	35,8

Çalışmaya katılan futbol oyuncularının liglere göre kişisel bilgilerine ait frekans ve % değerleri incelendiğinde; yaş değişkenine ait veriler değerlendirildiğinde tüm liglerde en yüksek katılımın 21-25 yaş grubunda olduğu en düşük katılımın ise 36 yaş üstü grupta olduğu tespit edilmiştir. Futbol oyuncularının eğitim düzeylerine bakıldığında tüm liglerdeki

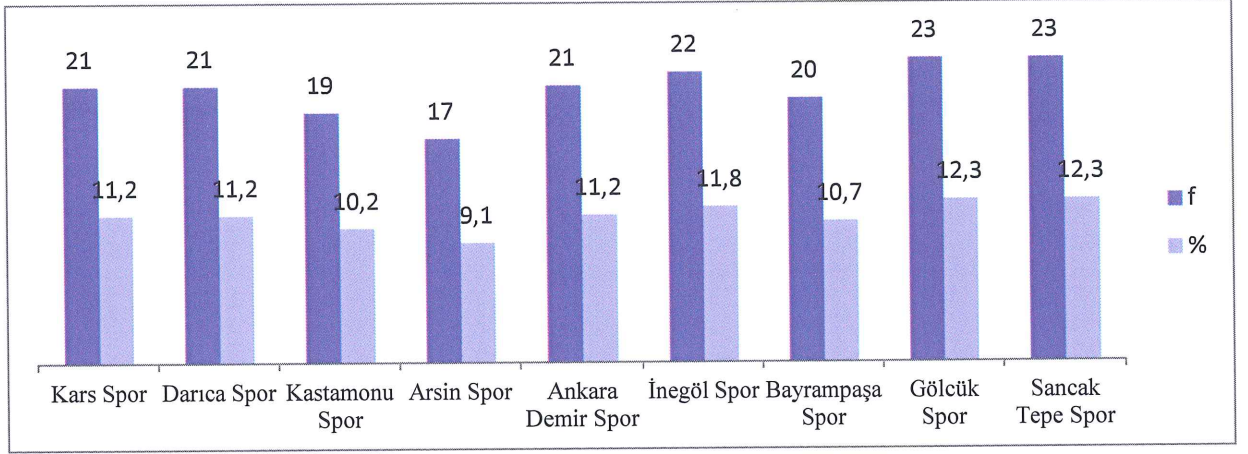
futbolculardan lise mezunu olanların sayısının daha fazla olduğu ve en düşük eğitim seviyesinin ise lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Futbolcuların medeni durumlarına bakıldığında bekâr oyuncuların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Futbol oyuncularının profesyonel futbol oynama yılları değerlendirildiğinde tüm liglerde en yüksek katılımın 1-8 yıl arasında olduğu görülmektedir. 17 yıl ve üstü futbol oynayan futbolcuların sayısının ise en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Futbol oyuncularından aynı antrenörler çalışma süreleri değerlendirildiğinde en çok katılımın 1-4 yıl süresinde olduğu tespit edilmiştir.



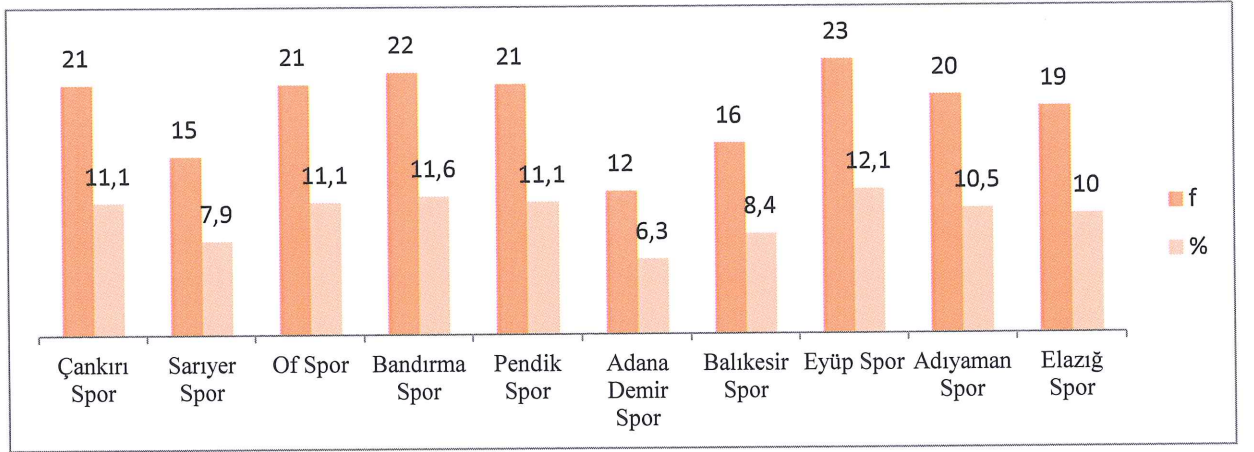
Şekil 4.1: Süper Lig Oyuncularının Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları



Şekil 4.2: Bank Asya Lig Oyuncularının Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları



Şekil 4.3: 3. Lig Oyuncularının Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları



Şekil 4.4: 3. Lig Oyuncularının Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları

Futbol oyuncularının liglere göre oynadıkları takım bilgilerine ait frekans ve % değerlerine göre; Süper Ligden toplam 135 kişi katılmış ve en çok katılım gösteren takım 19 kişi ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi olmuştur. Bank Asya 1. Ligden toplam 137 kişi katılmış ve en çok katılım gösteren takım 23 kişi ile Güngören Belediye Spor olmuştur. 3. Ligden toplam 187 kişi katılmış ve en çok katılım gösteren takım 23 kişi ile Gölcük Spor ve Sancak Tepe Spor olmuştur. 2B Ligden toplam 190 kişi katılmış ve en çok katılım gösteren takım 23 kişi ile Eyüp Spor olmuştur.

Çizelge 4.3: Süper Lig Oyuncularının “Eğitici Ve Öğretici Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcuların kapasitelerini zorlamaları için ne gerekiyorsa yapar	-	-	1	7	13	9.6	33	24.4	88	65.2	-	-	2	1.5	6	4.4	28	20.7	99	73.3
Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcusuna açıklar	4	3.0	9	6.7	23	17.0	37	27.4	62	45.9	2	1.5	9	6.7	27	20.0	35	25.9	62	45.9
Sporcularının hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösterir	1	0.7	4	3.0	13	9.6	54	40.0	63	46.7	1	0.7	7	5.2	12	8.9	48	35.6	67	49.6
Takım içindeki fonksiyonunun, bütün oyuncular tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını sorar.	4	3.0	10	7.4	25	18.5	53	39.3	43	31.9	1	0.7	5	3.7	28	20.7	45	33.3	56	41.5
Yaptığımız sporun becerilerini her sporcusuna bireysel olarak öğretir	5	3.7	7	5.2	37	27.4	51	37.8	35	25.9	5	3.7	9	6.7	17	12.6	46	34.1	58	43.0
Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yapar	4	3.0	5	3.7	13	9.6	44	32.6	69	51.1	3	2.2	1	0.7	25	18.5	49	36.3	57	42.2
Her sporcuya neyin yapılıp, neyin yapılmaması gerektiğini açıklar	1	0.7	5	3.7	26	19.3	55	40.7	48	35.6	2	1.5	3	2.2	19	14.1	41	30.4	70	51.9
Her sporcunun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini bekler	5	3.7	7	5.2	13	9.6	36	26.7	74	54.8	-	-	6	4.4	14	10.4	50	37.0	65	48.1
Her sporcunun güçlü ve zayıf yönlerini söyler	1	0.7	16	11.9	25	18.5	43	31.9	50	37.0	3	2.2	5	3.7	18	13.3	48	35.6	61	45.2
Her sporcuya her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim verir	2	1.5	15	11.1	45	33.3	40	29.6	33	24.4	-	-	7	5.2	25	18.5	54	40.0	49	36.3
Sporcularının çabalarını birbirleriyle koordine etmek için ne gerekiyorsa yapar	2	1.5	3	2.2	31	23.0	52	38.5	47	34.8	4	3.0	5	3.7	18	13.3	48	35.6	60	44.4
Her bir sporcunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklar	6	4.4	17	12.6	39	28.9	41	30.4	32	23.7	12	8.9	16	11.9	34	25.2	35	25.9	38	28.1
Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtir	1	0.7	7	5.2	25	18.5	45	33.3	57	42.2	-	-	7	5.2	19	14.1	46	34.1	63	46.7

Çizelge 4.4: Süper Lig Oyuncularının “Demokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Özel müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcuların fikrini sorar	3	2.2	16	11.9	40	29.6	49	36.3	27	20.0	4	3.0	4	3.0	30	22.2	49	36.3	48	35.6
Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını alır	6	4.4	15	11.1	35	25.9	46	34.1	33	24.4	3	2.2	3	2.2	28	20.7	53	39.3	48	35.6
Karar verirken sporcuların görüşlerini alır	17	12.6	17	12.6	32	23.7	43	31.9	26	19.3	4	3.0	10	7.4	32	23.7	39	28.9	50	37.0
Sporcuların, antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik eder	5	3.7	14	10.4	35	25.9	33	24.5	48	35.6	5	3.7	6	4.4	31	23.0	45	33.3	48	35.6
Sporcuların kendi hedeflerini belirlemesine izin verir	2	1.5	5	3.7	20	14.8	54	40.0	54	40.0	-	-	6	4.4	18	13.3	42	31.1	69	51.1
Sporcuları hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin verir	8	5.9	11	8.1	32	23.7	56	41.5	28	20.7	6	4.4	9	6.7	28	20.7	55	40.7	37	27.4
Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcuların fikrini alır	22	16.3	21	15.6	36	26.7	38	28.1	18	13.3	12	8.9	13	9.6	36	26.7	37	27.4	37	27.4
Sporcuların, antrenmanlarda kendi hızlarında çalışmalarına izin verir.	9	6.7	19	14.1	30	22.2	36	26.7	41	30.4	9	6.7	16	11.9	32	23.7	41	30.4	37	27.4
Sporcuların bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin verir	8	5.9	9	6.7	35	25.9	48	35.6	35	25.9	7	5.2	16	11.9	44	32.6	37	27.4	31	23.0

Çizelge 4.5: Süper Lig Oyuncularının “Sosyal Destek Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olur	2	1.5	15	11.1	30	22.2	34	25.2	54	40.0	-	-	5	3.7	22	16.3	40	29.6	68	50.4
Grup üyeleri arasındaki sorunların çözümlenmesine yardımcı olur	-	-	13	9.6	32	23.7	43	31.9	47	34.8	1	0.7	10	7.4	29	21.5	43	31.9	52	38.5
Sporcunun kişisel sağlığına dikkat eder	1	0.7	8	5.9	17	12.6	42	31.1	67	49.6	4	3.0	5	3.7	20	14.8	30	22.2	76	56.3
Sporcularına kişisel yardımlarda bulunur	1	0.7	14	10.4	30	22.2	58	43.0	32	23.7	3	2.2	15	11.1	30	22.2	40	29.6	47	34.8
Sporcularına karşı bestlediği duyguları ifade eder	10	7.4	10	7.4	40	29.6	40	29.6	35	25.9	2	1.5	9	6.7	35	25.9	36	26.7	53	39.3
Sporcularını, kendisine güvenmeleri yönünde teşvik eder	2	1.5	4	3.0	22	16.3	44	32.6	63	46.7	3	2.2	2	1.5	13	9.6	38	28.1	79	58.5
Sporcuları, kendisiyle yakın ve gayri resmi bir ilişki kurmaları için cesaretlendirir	6	4.4	15	11.1	25	18.5	59	43.7	30	22.2	7	5.2	6	4.4	37	27.4	42	31.1	43	31.9
Sporcularını evine davet eder	45	33.3	26	19.3	28	20.7	25	18.5	11	8.1	26	19.3	48	35.6	25	18.5	20	14.8	16	11.9

Çizelge 4.6: Süper Lig Oyuncularının “Pozitif Geribildirim Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bir sporcusunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde över	11	8.1	25	18.5	48	35.6	21	15.6	30	22.2	13	9.6	16	11.9	32	23.7	28	20.7	46	34.1
Sporcusu iyi bir is başarığında bunu kendisine söyler	1	0.7	11	8.1	22	16.3	52	38.5	49	36.3	6	4.4	8	5.9	28	20.7	42	31.1	51	37.8
İyi performansından dolayı sporcunun ödüllendirilmesine özen gösterir	13	9.6	18	13.3	37	27.4	44	32.6	23	17.0	5	3.7	14	10.4	25	18.5	52	38.5	39	28.9
Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde onu takdir eder	7	5.2	9	6.7	25	18.5	44	32.6	50	37.0	4	3.0	7	5.2	28	20.7	47	34.8	49	36.3
Yerinde ve zamanında sporcuya hak ettiği övgüyü gösterir	-	-	10	7.4	32	23.7	52	38.5	41	30.4	2	1.5	8	5.9	19	14.1	37	27.4	69	51.1

Çizelge 4.7: Süper Lig Oyuncularının “Otokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Her sporcucu için ayrı ayrı antrenman planı hazırlar	6	4.4	29	21.5	39	28.9	37	27.4	24	17.8	5	3.7	15	11.1	40	29.6	42	31.1	33	24.4
Davranışlarıyla ilgili olarak sporcularına açıklamalarda bulunmaz	15	11.1	30	22.2	38	28.1	35	25.6	17	12.6	13	9.6	10	7.4	33	24.4	42	31.1	37	27.4
Karar verdiği konular hakkında yeniden tartışmaz	15	11.1	12	8.9	32	23.7	42	31.1	34	25.2	26	19.3	16	11.9	31	23.0	35	25.9	27	20.0
Sporcularıyla mesafeli olur	15	11.1	19	14.1	34	25.2	36	26.7	31	23.0	17	12.6	21	15.6	33	24.4	34	25.2	30	22.2
Soru sorma isteğini engelleyecek bir tavırda konuşur	73	54.1	25	18.5	16	11.9	12	8.9	9	6.7	72	53.3	10	7.4	16	11.9	16	11.9	21	15.6

Çizelge 4.8: Bank Asya 1. Lig Oyuncularının “Eğitici ve Öğretici Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcuların kapasitelerini zorlamaları için ne gerekiyorsa yapar	1	0.7	-	-	12	8.8	59	43.1	65	47.4	-	-	14	10.2	38	27.7	84	61.3		
Yaptığımız sporda ilgili teknik ve taktikleri her sporcusuna açıklar	1	0.7	10	7.3	31	22.6	43	31.4	52	38.0	3	2.2	5	3.6	28	20.4	46	33.6	55	40.1
Sporcularının hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösterir	4	2.9	12	8.8	19	13.9	36	26.3	66	48.2	1	0.7	4	2.9	14	10.2	43	31.4	75	54.7
Takım içindeki fonksiyonunun, bütün oyuncular tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını sorar.	9	6.6	10	7.3	27	19.7	45	32.8	46	33.6	4	2.9	7	5.1	21	15.3	47	34.3	58	42.3
Yaptığımız sporun becerilerini her sporcusuna bireysel olarak öğretir	10	7.3	22	16.1	36	26.3	39	28.5	30	21.9	1	0.7	5	3.6	17	12.4	60	43.8	54	39.4
Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yapar	-	-	13	9.5	26	19.0	38	27.7	60	43.8	4	2.9	4	2.9	20	14.6	45	32.8	64	46.7
Her sporcuya neyin yapılıp, neyin yapılmaması gerektiğini açıklar	4	2.9	9	6.6	29	21.2	41	29.9	54	39.4	2	1.5	7	5.1	16	11.7	41	29.9	71	51.8
Her sporcunun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini bekler	2	1.5	4	2.9	18	13.1	46	33.6	67	48.9	-	-	14	10.2	55	40.1	67	48.9		
Her sporcunun güçlü ve zayıf yönlerini söyler	4	2.9	7	5.1	31	22.6	42	30.7	53	38.7	1	0.7	5	3.6	12	8.8	32	23.4	87	63.5
Her sporcuya her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim verir	10	7.3	20	14.6	42	30.7	33	24.1	32	23.4	1	0.7	4	2.9	30	21.9	42	30.7	60	43.8
Sporcularının çabalarını birbirleriyle koordine etmek için ne gerekiyorsa yapar	3	2.2	15	10.9	23	16.8	60	43.8	36	26.3	2	1.5	9	6.6	17	12.4	42	30.7	67	48.9
Her bir sporcunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklar	7	5.1	13	9.5	37	27.0	50	36.5	30	21.9	7	5.1	13	9.5	36	26.3	36	26.3	45	32.8
Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtir	1	0.7	7	5.1	20	14.6	62	45.3	47	34.3	2	1.5	4	2.9	25	18.5	39	28.5	67	48.9

Çizelge 4.9: Bank Asya 1. Lig Oyuncularının “Demokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Özel müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularının fikrini sorar	5	3.6	20	14.6	45	32.8	43	31.4	24	17.5	2	1.5	11	8.0	25	18.2	46	33.6	53	38.7
Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını alır	6	4.4	20	14.6	42	30.7	35	25.5	34	24.8	1	0.7	5	3.6	29	21.2	46	33.6	56	40.9
Karar verirken sporcularının görüşlerini alır	7	5.1	26	19.0	37	27.0	37	27.0	30	21.9	1	0.7	9	6.6	38	27.7	35	25.5	54	39.4
Sporcularını, antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik eder	9	6.6	6	4.4	34	24.8	46	33.6	42	30.7	2	1.5	6	4.4	39	28.5	47	34.3	43	31.4
Sporcularının kendi hedeflerini belirlemesine izin verir	2	1.5	15	10.9	24	17.5	50	36.5	46	33.6	3	2.2	3	2.2	17	12.4	34	24.8	80	58.4
Sporcuları hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin verir	9	6.6	13	9.5	28	20.4	52	38.0	35	25.5	7	5.1	4	2.9	36	26.3	35	25.5	55	40.1
Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcularının fikrini alır	24	17.5	26	19.0	40	29.2	31	22.6	16	11.7	7	5.1	23	16.8	35	25.5	35	25.5	37	27.0
Sporcuların, antrenmanlarda kendi huzurlarında çalışmalarına izin verir.	14	10.2	14	10.2	35	25.5	44	32.1	30	21.9	8	5.8	10	7.3	31	22.6	35	25.5	53	38.7
Sporcularının bir müsabakada kullanılabilecek taktikler hakkında karara katılmalarına izin verir	11	8.0	19	13.9	40	29.2	46	33.6	21	15.3	4	2.9	21	15.3	44	32.1	38	27.7	30	21.9

Çizelge 4.10: Bank Asya 1. Lig Oyuncularının “Sosyal Destek Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcuların kişisel problemlerine yardımcı olur	3	2.2	8	5.8	29	21.2	37	27.0	60	43.8	-	-	3	2.2	16	11.7	42	30.7	76	55.5
Grup üyeleri arasındaki sorunların çözümlenmesine yardımcı olur	6	4.4	8	5.8	30	21.9	46	33.6	47	34.3	4	2.9	2	1.5	27	19.7	50	36.5	54	39.4
Sporcunun kişisel sağlığına dikkat eder	1	0.7	10	7.3	20	14.6	39	28.5	67	48.9	2	1.5	7	5.1	11	8.0	22	16.1	95	69.3
Sporcularına kişisel yardımlarda bulunur	9	6.6	15	10.9	35	25.5	47	34.3	31	22.6	1	0.7	16	11.7	37	27.0	34	24.8	49	35.8
Sporcularına karşı beslediği duyguları ifade eder	2	1.5	15	10.9	28	20.4	49	35.8	43	31.4	1	0.7	10	7.3	28	20.4	42	30.7	56	40.9
Sporcularını, kendisine güvenmeleri yönünde teşvik eder	8	5.8	7	5.1	13	9.5	45	32.8	64	46.7	2	1.5	3	2.2	15	10.9	27	19.7	90	65.7
Sporcuları, kendisiyle yakın ve gayri resmi bir ilişki kurmaları için cesaretlendirir	10	7.3	18	13.1	50	36.5	33	24.1	26	19.0	8	5.8	9	6.6	30	21.9	37	27.0	53	38.7
Sporcularını evine davet eder	50	36.5	25	18.2	34	24.8	17	12.4	11	8.0	33	24.1	25	18.2	45	32.8	13	9.5	21	15.3

Çizelge 4.11: Bank Asya 1. Lig Oyuncularının “Pozitif Geribildirim Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bir sporcusunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde över	14	10.2	25	18.2	34	24.8	32	23.4	32	23.4	9	6.6	21	15.3	38	27.7	36	26.3	33	24.1
Sporcusu iyi bir is başardığında bunu kendisine söyler	2	1.5	10	7.3	22	16.1	58	42.3	45	32.8	3	2.2	8	5.8	22	16.1	46	33.6	58	42.3
İyi performansından dolayı sporcunun ödüllendirilmesine özen gösterir	11	8.0	31	22.6	29	21.2	33	24.1	33	24.1	2	1.5	12	8.8	39	28.5	44	32.1	40	29.2
Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde onu takdir eder	4	2.9	9	6.6	33	24.1	47	34.5	44	32.1	3	2.2	3	2.2	27	19.7	47	34.3	57	41.6
Yerinde ve zamanında sporcuya hak ettiği övgüyü gösterir	3	2.2	20	14.6	30	21.9	44	32.1	40	29.2	5	3.6	4	2.9	14	10.2	36	26.3	78	56.9

Çizelge 4.12: Bank Asya 1. Lig Oyuncularının “Otokratik Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Her sporcucu için ayrı ayrı antrenman planı hazırlar	21	15.3	25	18.2	42	30.7	21	15.3	28	20.4	4	2.9	21	15.3	32	23.4	44	32.1	36	26.3
Davranışlarıyla ilgili olarak sporcularına açıklamalarda bulunmaz	19	13.9	22	16.1	54	39.4	24	17.5	18	13.1	25	18.2	14	10.2	40	29.2	30	21.9	28	20.4
Karar verdiği konular hakkında yeniden tartışmaz	10	7.3	22	16.1	33	24.1	41	29.9	31	22.6	39	28.5	9	6.6	29	21.2	31	22.6	29	21.2
Sporcularıyla mesafeli olur	14	10.2	22	16.1	45	32.8	34	24.8	22	16.1	18	13.1	11	8.0	42	30.7	35	25.5	31	22.6
Soru sorma isteğini engelleyecek bir tavırda konuşur	63	46.0	35	25.5	26	19.0	8	5.8	5	3.6	85	62.0	17	12.4	19	13.9	10	7.3	6	4.4

Çizelge 4.13: 3. Lig Oyuncularının “Eğitici ve Öğretici Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı												Tercih Ettikleri Lider Davranışı																	
	Hiç Bir Zaman			Nadiren			Ara sıra			Sıklıkla			Her Zaman			Hiç Bir Zaman			Nadiren			Ara sıra			Sıklıkla			Her Zaman		
	f	%		f	%		f	%		f	%		f	%		f	%		f	%		f	%		f	%		f	%	
Sporcuların kapasitelerini zorlamaları için ne gerekiyorsa yapar	1	0.5		1	0.5		18	9.6		53	28.3		114	61.0		3	1.6		2	1.1		6	3.2		29	15.5		147	78.6	
Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcusuna açıklar	6	3.2		19	10.2		24	12.8		64	34.2		74	39.6		1	0.5		10	5.3		32	17.1		61	32.4		83	44.4	
Sporcularının hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösterir	4	2.1		10	5.3		16	8.6		66	35.3		91	48.7		-	-		2	1.1		12	6.4		72	38.5		101	54.0	
Takım içindeki fonksiyonun, bütün oyuncular tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını sorar.	6	3.2		17	9.1		46	24.6		58	31.0		60	32.1		2	1.1		7	3.7		31	16.6		54	28.9		93	49.7	
Yaptığımız sporun becerilerini her sporcusuna bireysel olarak öğretir	13	7.0		18	9.6		43	23.0		71	38.0		42	22.5		6	3.2		20	10.7		32	17.1		62	33.2		67	35.8	
Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yapar	5	2.7		9	4.8		28	15.0		54	28.9		91	48.7		-	-		7	3.7		19	10.2		73	39.0		88	47.1	
Her sporcuya neyin yapıp, neyin yapılmaması gerektiğini açıklar	6	3.2		7	3.7		25	13.4		63	33.7		86	46.0		1	0.5		7	3.7		15	8.0		63	33.7		101	54.0	
Her sporcunun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini bekler	6	3.2		6	3.2		25	13.4		59	31.6		91	48.7		1	0.5		1	0.5		9	4.8		65	34.8		111	59.4	
Her sporcunun güçlü ve zayıf yönlerini söyler	3	1.6		12	6.4		32	17.1		55	29.4		85	45.5		3	1.6		5	2.7		17	9.1		60	32.1		102	54.5	
Her sporcuya her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim verir	13	7.0		26	13.9		47	25.1		66	35.3		35	18.7		2	1.1		10	5.3		26	13.9		57	30.5		92	49.2	
Sporcularının çabalarını birbirleriyle koordine etmek için ne gerekiyorsa yapar	2	1.1		14	7.5		27	14.4		83	44.4		61	32.6		3	1.6		6	3.2		32	17.1		62	33.2		84	44.9	
Her bir sporcunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklar	15	8.0		19	10.2		50	26.7		53	28.3		50	26.7		9	4.8		23	12.3		48	25.7		47	25.1		60	32.1	
Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtir	4	2.1		8	4.3		21	11.2		65	34.8		89	47.6		1	0.5		7	3.7		27	14.4		47	25.1		105	56.1	

Çizelge 4.14: 3. Lig Oyuncularının “Demokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Özel müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularının fikrini sorar	11	5.9	38	20.3	54	28.9	49	26.2	35	18.7	6	3.2	8	4.3	38	20.3	74	39.6	61	32.6
Önemli konularda karar vermeden önce grubun karar verirken sporcularının görüşlerini alır	19	10.2	37	19.8	46	24.6	45	24.1	40	21.4	-	-	21	11.2	27	14.4	60	32.1	79	42.2
Karar verirken sporcularının görüşlerini alır	23	12.3	35	18.7	54	28.9	37	19.8	37	19.8	4	2.1	11	5.9	45	24.1	49	26.2	78	41.7
Sporcularını, antrenmanların uygulanması sektiyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik eder	18	9.6	21	11.2	30	16.0	57	30.5	61	32.6	7	3.7	13	7.0	54	28.9	41	21.9	72	38.5
Sporcularının kendi hedeflerini belirlemesine izin verir	4	2.1	15	8.0	24	12.8	57	30.5	86	46.0	3	1.6	5	2.7	14	7.5	46	24.6	119	63.6
Sporcuları hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin verir	17	9.1	17	9.1	50	26.7	57	30.5	46	24.6	3	1.6	15	8.0	35	18.7	50	26.7	84	44.9
Antrenörlükte ilgili önemli konularda sporcularının fikrini alır	47	25.1	31	16.6	50	26.7	35	18.7	24	12.8	8	4.3	20	10.7	41	21.9	70	37.4	48	25.7
Sporcuların, antrenmanlarda kendi hızlarında çalışmalarına izin verir.	16	8.6	32	17.1	46	24.6	45	24.1	48	25.7	11	5.9	15	8.0	44	23.5	61	32.6	56	29.9
Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin verir	26	13.9	28	15.0	37	19.8	53	28.3	43	23.0	13	7.0	26	13.9	46	24.6	58	31.0	44	23.5

Çizelge 4.15: 3. Lig Oyuncularının “Sosyal Destek Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olur	5	2.7	16	8.6	32	17.1	42	22.5	92	49.2	4	2.1	4	2.1	13	7.0	55	29.4	111	59.4
Grup üyeleri arasındaki sorunların çözümlenmesine yardımcı olur	6	3.2	13	7.0	41	21.9	63	33.7	64	34.2	-	-	5	2.7	21	11.2	66	35.3	95	50.8
Sporcunun kişisel sağlığına dikkat eder	3	1.6	12	6.4	28	15.0	49	26.2	95	50.8	3	1.6	1	0.5	17	9.1	48	25.7	118	63.1
Sporcularına kişisel yardımlarda bulunur	8	4.3	21	11.2	36	19.3	57	30.5	65	34.8	5	2.7	11	5.9	43	23.0	57	30.5	71	38.0
Sporcularına karşı beslediği duyguları ifade eder	8	4.3	23	12.3	46	24.6	45	24.1	65	34.8	5	2.7	10	5.3	32	17.1	69	36.9	71	38.0
Sporcularını, kendisine güvenmeleri yönünde teşvik eder	1	0.5	11	5.9	30	16.0	42	22.5	103	55.1	2	1.1	5	2.7	10	5.3	36	19.3	134	71.7
Sporcuları, kendisiyle yakın ve gayri resmi bir ilişki kurmaları için cesaretlendirir	13	7.0	30	16.0	36	19.3	60	32.1	48	25.7	6	3.2	13	7.0	28	15.0	71	38.0	69	36.9
Sporcularını evine davet eder	80	42.8	30	16.0	26	13.9	25	13.4	26	13.9	40	21.4	44	23.5	46	24.6	21	11.2	36	19.3

Çizelge 4.16: 3. Lig Oyuncularının “Pozitif Geribildirim Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bir sporcunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde över	25	13.4	42	22.5	58	31.0	30	16.0	32	17.1	25	13.4	23	12.3	41	21.9	33	17.6	65	34.8
Sporcusu iyi bir is başarısında bunu kendisine söyler	8	4.3	18	9.6	45	24.1	64	34.2	52	27.8	3	1.6	14	7.5	34	18.2	72	38.5	64	34.2
İyi performansından dolayı sporcunun ödüllendirilmesine özen gösterir	27	14.4	25	13.4	38	20.3	62	33.2	35	18.7	7	3.7	18	9.6	43	23.0	55	29.4	64	34.2
Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde onu takdir eder	10	5.3	13	7.0	30	16.0	71	38.0	63	33.7	5	2.7	11	5.9	33	17.6	71	38.0	67	35.8
Yerinde ve zamanında sporcuya hak ettiği övgüyü gösterir	4	2.1	9	4.8	45	24.1	63	33.7	66	35.3	3	1.6	4	2.1	11	5.9	41	21.9	128	68.4

Çizelge 4.17: 3. Lig Oyuncularının “Otokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Her sporcucu için ayrı ayrı antrenman planı hazırlar	18	9.6	51	27.3	58	31.0	36	19.3	24	12.8	7	3.7	29	15.5	49	26.2	46	24.6	56	29.9
Davranışlarıyla ilgili olarak sporcularına açıklamalarda bulunmaz	20	10.7	45	24.1	51	27.3	42	22.5	29	15.5	35	18.7	20	10.7	43	23.0	46	24.6	43	23.0
Karar verdiği konular hakkında yeniden tartışmaz	17	9.1	20	10.7	36	19.3	54	28.9	60	32.1	32	17.1	24	12.8	35	18.7	53	28.3	43	23.0
Sporcularıyla mesafeli olur	25	13.4	31	16.6	42	22.5	38	20.3	51	27.3	23	12.3	19	10.2	50	26.7	53	28.3	42	22.5
Soru sorma isteğini engelleyecek bir tavırda konuşur	119	63.6	18	9.6	17	9.1	19	10.2	14	7.5	131	70.1	16	8.6	13	7.0	12	6.4	14	7.5

Çizelge 4.18: 2B Lig Oyuncularının “Eğitici ve Öğretici Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcuların kapasitelerini zorlamaları için ne gerekiyorsa yapar	3	1.6	5	2.6	27	14.2	52	27.4	103	54.2	2	1.1	6	3.2	11	5.8	55	28.9	116	61.1
Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcusuna açıklar	13	6.8	27	14.2	33	17.4	54	28.4	63	33.2	10	5.3	28	14.7	39	20.5	56	29.5	57	30.0
Sporcularının hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösterir	5	2.6	32	16.8	24	12.6	55	28.9	74	38.9	3	1.6	20	10.5	37	19.5	59	31.1	71	37.4
Takım içindeki fonksiyonunun, bütün oyuncular tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını sorar.	15	7.9	15	7.9	42	22.1	51	26.8	67	35.3	5	2.6	18	9.5	30	15.8	70	36.8	67	35.3
Yaptığımız sporun becerilerini her sporcusuna bireysel olarak öğretir	16	8.4	21	11.1	57	30.0	52	27.4	44	23.2	9	4.7	18	9.5	55	28.9	50	26.3	58	30.5
Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yapar	6	3.2	16	8.4	38	20.0	58	30.5	72	37.9	4	2.1	10	5.3	33	17.4	57	30.0	86	45.3
Her sporcuya neyin yapılabileceğini, neyin yapılmaması gerektiğini açıklar	5	2.6	21	11.1	39	20.5	52	27.4	73	38.4	5	2.6	15	7.9	38	20.0	56	29.5	76	40.0
Her sporcunun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini bekler	1	0.5	12	6.3	18	9.5	69	36.3	90	47.4	5	2.6	14	7.4	19	10.0	71	37.4	81	42.6
Her sporcunun güçlü ve zayıf yönlerini söyler	5	2.6	22	11.6	54	28.4	54	28.4	54	28.4	5	2.6	16	8.4	34	17.9	62	32.6	73	38.4
Her sporcuya her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim verir	12	6.3	24	12.6	66	34.7	46	24.2	42	22.1	5	2.6	12	6.3	40	21.1	67	35.3	66	34.7
Sporcularının çabalarını birbirleriyle koordine etmek için ne gerekiyorsa yapar	12	6.3	15	7.9	39	20.5	72	37.9	52	27.4	2	1.1	10	5.3	32	16.8	73	38.4	73	38.4
Her bir sporcunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklar	18	9.5	23	12.1	54	28.4	62	32.6	33	17.4	11	5.8	18	9.5	52	27.4	64	33.7	45	23.7
Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtir	10	5.3	15	7.9	30	15.8	64	33.7	71	37.4	8	4.2	19	10.0	37	19.5	60	31.6	66	34.7

Çizelge 4.19: 2B Lig Oyuncularının “Demokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Özel müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularının fikrini sorar	22	11.6	26	13.7	56	29.5	63	33.2	23	12.1	5	2.6	14	7.4	59	31.1	64	33.7	48	25.3
Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını alır	19	10.0	35	18.4	54	28.4	50	26.3	32	16.8	7	3.7	11	5.8	57	30.0	55	28.9	60	31.6
Karar verirken sporcularının görüşlerini alır	22	11.6	21	11.1	67	35.3	54	28.4	26	13.7	5	2.6	24	12.6	45	23.7	56	29.5	60	31.6
Sporcularını, antrenmanların uygulanması seklıyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik eder	13	6.8	25	13.2	46	24.2	60	31.2	46	24.2	1	0.5	22	11.6	45	23.7	56	29.5	66	34.7
Sporcularının kendi hedeflerini belirlemesine izin verir	9	4.7	12	6.3	39	20.5	65	34.2	65	34.2	5	2.6	9	4.7	34	17.9	64	33.7	78	41.1
Sporcuları hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin verir	14	7.4	24	12.6	46	24.2	57	30.0	49	25.8	6	3.2	16	8.4	38	20.0	63	33.2	67	35.3
Antrenörlükte ilgili önemli konularda sporcularının fikrini alır	40	21.1	37	19.5	48	25.3	43	22.6	22	11.6	11	5.8	27	14.2	45	23.7	50	26.3	57	30.0
Sporcuların, antrenmanlarda kendi hızlarında çalışmalarına izin verir.	13	6.8	18	9.5	47	24.7	61	32.1	51	26.8	10	5.3	11	5.8	52	27.4	68	35.8	49	25.8
Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin verir	25	13.2	28	14.7	45	23.7	57	30.0	35	18.4	19	10.0	27	14.2	44	23.2	60	31.6	40	21.1

Çizelge 4.20: 2B Lig Oyuncularının “Sosyal Destek Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olur	10	5.3	21	11.1	43	22.6	48	25.3	68	35.8	4	2.1	15	7.9	27	14.2	61	32.1	83	43.7
Grup üyeleri arasındaki sorunların çözümlenmesine yardımcı olur	16	8.4	14	7.4	53	27.9	57	30.0	50	26.3	4	2.1	24	12.6	44	23.2	64	33.7	54	28.4
Sporcunun kişisel sağlığına dikkat eder	6	3.2	19	10.0	31	16.3	62	32.6	72	37.9	4	2.1	14	7.4	24	12.6	64	33.7	84	44.2
Sporcularına kişisel yardımlarda bulunur	15	7.9	20	10.5	60	31.6	57	30.0	38	20.0	10	5.3	17	8.9	55	28.9	44	23.2	64	33.7
Sporcularına karşı beslediği duyguları ifade eder	17	8.9	20	10.5	41	21.6	52	27.4	60	31.6	4	2.1	22	11.6	42	22.1	48	25.3	74	38.9
Sporcularını, kendisine güvenmeleri yönünde teşvik eder	11	5.8	13	6.8	28	14.7	53	27.9	85	44.7	6	3.2	19	10.0	36	18.9	41	21.6	88	46.3
Sporcuları, kendisiyle yakın ve gayri resmi bir ilişki kurmaları için cesaretlendirir	20	10.5	24	12.6	45	23.7	51	26.3	50	26.3	3	1.6	23	12.1	40	21.1	60	31.6	64	33.7
Sporcularını evine davet eder	56	29.5	36	18.9	37	19.5	31	16.3	30	15.8	39	20.5	39	20.5	53	27.9	25	13.2	34	17.9

Çizelge 4.21: 2B Lig oyuncularının “Pozitif Geribildirim Davranışı” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bir sporcusunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde över	13	6.8	27	14.2	56	29.5	47	24.7	47	24.7	10	5.3	28	14.7	61	32.1	52	27.4	39	20.5
Sporcusu iyi bir is başardığında bunu kendisine söyler	5	2.6	16	8.4	47	24.7	60	31.6	62	32.6	6	3.2	16	8.4	47	24.7	68	35.8	53	27.9
İyi performansından dolayı sporcunun ödüllendirilmesine özen gösterir	21	11.1	27	14.2	44	23.2	55	28.9	43	22.6	8	4.2	18	9.5	42	22.1	60	31.6	62	32.6
Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde onu takdir eder	10	5.3	15	7.9	36	18.9	69	36.3	60	31.6	7	3.7	17	8.9	39	20.5	65	34.2	62	32.6
Yerinde ve zamanında sporcuya hak ettiği övgüyü gösterir	10	5.3	24	12.6	43	22.6	50	26.3	63	33.2	8	4.2	20	10.5	30	15.8	58	30.5	74	38.9

Çizelge 4.22: 2B Lig Oyuncularının “Otokratik Davranış” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Gerçek Liderlik Davranışı										Tercih Ettikleri Lider Davranışı									
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Her sporcu için ayrı ayrı antrenman planı hazırlar	30	15.8	31	16.3	70	36.8	31	16.3	28	14.7	12	6.3	20	10.5	74	38.9	50	26.3	34	17.9
Davranışlarıyla ilgili olarak sporcularına açıklamalarda bulunmaz	21	11.1	41	21.6	62	32.6	35	18.4	31	16.3	23	12.1	25	12.1	46	24.2	52	27.4	44	23.2
Karar verdiği konular hakkında yeniden tartışmaz	28	14.7	25	13.2	54	28.4	51	26.8	32	16.8	37	19.5	19	10.0	46	24.2	55	28.9	33	17.4
Sporcularıyla mesafeli olur	22	11.6	26	13.7	61	32.1	39	20.5	42	22.1	18	9.5	18	9.5	65	34.2	51	26.8	38	20.0
Soru sorma isteğini engelleyecek bir tavırda konuşur	82	43.2	33	17.4	32	16.8	28	14.7	15	7.9	69	36.3	29	15.3	39	20.5	30	15.8	23	12.1

Çizelge 4.23: Futbol Oyuncularının Yaş Gurubu Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerin Gerçek Liderlik Davranışı ve Oyuncuların Antrenörlerde Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistiksel Veriler

Boyutlar	Yaş	N	Gerçek Liderlik		Tercih Ettikleri	
			X	Ss	X	Ss
Eğitici ve Öğretici Davranış	16-20 yaş	134	4,04	0,57	4,21	0,49
	21-25 yaş	271	3,84	0,73	4,06	0,60
	26-30 yaş	184	3,93	0,63	4,19	0,53
	31-35 yaş	60	3,91	0,59	4,08	0,48
Demokratik Davranış	16-20 yaş	134	3,52	0,70	3,88	0,60
	21-25 yaş	271	3,43	0,73	3,80	0,62
	26-30 yaş	184	3,47	0,83	3,89	0,63
	31-35 yaş	60	3,32	0,80	3,86	0,52
Sosyal Destek Davranışı	16-20 yaş	134	3,74	0,68	3,98	0,53
	21-25 yaş	271	3,64	0,65	3,90	0,59
	26-30 yaş	184	3,64	0,70	3,94	0,64
	31-35 yaş	60	3,63	0,70	3,85	0,59
Pozitif Geribildirim Davranışı	16-20 yaş	134	3,71	0,65	3,94	0,71
	21-25 yaş	271	3,56	0,75	3,85	0,71
	26-30 yaş	184	3,66	0,82	3,89	0,77
	31-35 yaş	60	3,61	0,82	3,77	0,80
Otokratik Davranış	16-20 yaş	134	3,04	0,71	3,10	0,84
	21-25 yaş	271	3,00	0,75	3,08	0,77
	26-30 yaş	184	2,91	0,70	3,12	0,77
	31-35 yaş	60	2,88	0,70	3,09	0,67

Futbol oyuncularının yaş grubu değişkenine göre antrenörlerinin gerçek liderlik davranışı incelendiğinde; Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında en yüksek ortalama değer 16-20 yaş grubu sporcularda olduğu, en düşük ortalama değer ise Eğitici ve öğretici davranış ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında 21-25 yaş grubu sporcularda, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında ise 31-35 yaş grubu sporcularda olduğu tespit edilmiştir.

Futbol oyuncularının yaş grubu değişkenine göre antrenörlerde tercih ettikleri liderlik davranışları incelendiğinde; en yüksek ortalama değer Eğitici ve öğretici davranış, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında 16-20 yaş grubu sporcularda, Demokratik davranış ve Otokratik davranış alt boyutlarında ise 26-30 yaş grubu sporcularda olduğu tespit edilmiştir. En düşük ortalama değer ise Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış ve Otokratik davranış alt boyutlarında 21-25 yaş grubu sporcularda, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında ise 31-35 yaş grubu sporcularda olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.24: Futbol Oyuncularının Yaş Grubu Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Gerçek Liderlik Davranışı						Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı					
		KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey	KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey
Eğitici ve Öğretici Davranış	Gruplar Arası	4,469	4	1,117	3,114	0,01*	1-2	3,110	4	,778	2,536	0,03*	
	Gruplar İçi	231,072	644	,359				197,433	644	,307			
	Toplam	235,540	648					200,543	648				
Demokratik Davranış	Gruplar Arası	3,535	4	,884	1,521	0,19		1,181	4	,295	,778	0,54	
	Gruplar İçi	374,168	644	,581				244,523	644	,380			
	Toplam	377,703	648					245,704	648				
Sosyal Destek Davranışı	Gruplar Arası	1,551	4	,388	,838	0,50		1,214	4	,304	,847	0,49	
	Gruplar İçi	298,132	644	,463				230,941	644	,359			
	Toplam	299,683	648					232,156	648				
Pozitif Geribildirim Davranışı	Gruplar Arası	3,544	4	,886	1,508	0,19		1,940	4	,485	,889	0,47	
	Gruplar İçi	378,328	644	,587				351,426	644	,546			
	Toplam	381,872	648					353,366	648				
Otokratik Davranış	Gruplar Arası	2,293	4	,573	1,082	0,36		1,904	4	,476	,785	0,53	
	Gruplar İçi	341,240	644	,530				390,534	644	,606			
	Toplam	343,533	648					392,438	648				

*p<0,05

Futbol oyuncularının yaş grubu değişkenine göre futbol antrenörlerinin “gerçek liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, Eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ($p<0.05$) ve bu farklılığın 16-20 ve 21-25 yaş grubu sporculardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Çizelge 4.25: Futbol Oyuncularının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” Ait Betimsel İstatistiksel Veriler

Boyutlar	Eğitim Durumları	Gerçek Liderlik Davranışı			Tercih Ettikleri Lider Davranışı	
		N	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss
Eğitici ve Öğretici Davranış	İlköğretim	22	4,01	,745	4,17	0,61
	Lise	432	3,92	,579	4,12	0,55
	Üniversite	188	3,89	,635	4,14	0,56
	Lisans Üstü	7	4,20	,654	4,17	0,49
Demokratik Davranış	İlköğretim	22	3,55	,807	3,80	0,67
	Lise	432	3,49	,748	3,85	0,61
	Üniversite	188	3,34	,770	3,84	0,62
	Lisans Üstü	7	3,86	,955	4,11	0,67
Sosyal Destek Davranışı	İlköğretim	22	3,76	,659	3,97	0,59
	Lise	432	3,67	,679	3,92	0,69
	Üniversite	188	3,63	,675	3,93	0,59
	Lisans Üstü	7	3,79	,962	4,21	0,53
Pozitif Geribildirim Davranış	İlköğretim	22	3,62	,703	3,80	0,79
	Lise	432	3,64	,769	3,87	0,72
	Üniversite	188	3,58	,767	3,88	0,75
	Lisans Üstü	7	3,89	,958	4,11	0,68
Otokratik Davranış	İlköğretim	22	3,03	,731	3,00	0,96
	Lise	432	3,00	,716	3,13	0,76
	Üniversite	188	2,91	,725	3,02	0,75
	Lisans Üstü	7	3,37	1,116	3,34	1,24

Futbol oyuncularının eğitim durumu değişkenine göre antrenörlerinin gerçek liderlik davranışı incelendiğinde; Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında en yüksek ortalama değer lisansüstü eğitime sahip sporcularda olduğu, en düşük ortalama değer ise üniversite eğitimine sahip sporcularda olduğu tespit edilmiştir.

Futbol oyuncularının eğitim durumu değişkenine göre antrenörlerinin tercih ettikleri liderlik davranışı incelendiğinde; Eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda ilköğretim ve lisansüstü eğitime, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında en yüksek ortalama değer lisansüstü eğitime sahip sporcularda olduğu, en düşük ortalama değer ise Eğitici ve öğretici davranış ve Sosyal destek davranışı alt boyutlarında lise eğitimine, Demokratik davranış, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında ise ilköğretim eğitimine sahip sporcularda olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.26: Futbol Oyuncularının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Gerçek Liderlik Davranışı						Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı					
		KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey	KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey
Eğitici ve Öğretici Davranış	Gruplar Arası	,856	3	,285	,784	0,50		,117	3	,039	,126	0,94	
	Gruplar İçi	234,685	645	,364				200,426	645	,311			
	Toplam	235,540	648					200,543	648				
Demokratik Davranış	Gruplar Arası	4,372	3	1,457	2,518	0,05		,526	3	,175	,461	0,70	
	Gruplar İçi	373,331	645	,579				245,178	645	,380			
	Toplam	377,703	648					245,704	648				
Sosyal Destek Davranışı	Gruplar Arası	,634	3	,211	,456	0,71		,645	3	,215	,599	0,61	
	Gruplar İçi	299,049	645	,464				231,511	645	,359			
	Toplam	299,683	648					232,156	648				
Pozitif Geribildirim Davranışı	Gruplar Arası	1,047	3	,349	,591	0,62		,507	3	,169	,309	0,81	
	Gruplar İçi	380,825	645	,590				352,859	645	,547			
	Toplam	381,872	648					353,366	648				
Otokratik Davranış	Gruplar Arası	2,321	3	,774	1,463	0,22		2,131	3	,710	1,174	0,31	
	Gruplar İçi	341,212	645	,529				390,308	645	,605			
	Toplam	343,533	648					392,438	648				

Futbol oyuncularının eğitim durumu değişkenine göre futbol antrenörlerinin “gerçek liderlik davranışı ve tercih ettikleri liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış, Sosyal destek davranış, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Çizelge 4.27: Futbol Oyuncularının Profesyonel Futbol Oynama Yılı Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” Ait Betimsel İstatistiksel Veriler

Boyutlar	Futbol Oynama	Gerçek Liderlik Davranışı			Tercih Ettikleri Lider Davranışı	
		N	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
Eğitici ve Öğretici Davranış	1-8 yıl	464	3,91	0,59	4,21	0,57
	9-16 yıl	179	3,94	0,61	4,15	0,51
	17 yıl ve üstü	6	3,91	0,93	4,10	0,67
Demokratik Davranış	1-8	464	3,47	0,75	3,85	0,62
	9-16	179	3,43	0,75	3,86	0,60
	17 yıl ve üstü	6	2,61	1,38	3,51	0,34
Sosyal Destek Davranışı	1-8	464	3,67	0,66	3,93	0,58
	9-16	179	3,65	0,69	3,92	0,61
	17 yıl ve üstü	6	3,20	1,08	3,72	0,82
Pozitif Geri Bildirim Davranışı	1-8	464	3,60	0,75	3,89	0,69
	9-16	179	3,68	0,79	3,83	0,80
	17 yıl ve üstü	6	3,50	1,10	3,53	1,42
Otokratik Davranış	1-8	464	3,03	0,73	3,11	0,77
	9-16	179	2,82	0,69	3,04	0,77
	17 yıl ve üstü	6	2,76	0,70	3,33	0,93

Futbol oyuncularının profesyonel futbol oynama yılı değişkenine göre antrenörlerinin gerçek liderlik davranışı incelendiğinde; en yüksek ortalama değer Eğitici ve öğretici davranış ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında 9-16 yıl futbol oynayan sporcularda, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında ise 1-8 yıl futbol oynayan sporcularda olduğu, en düşük ortalama değer ise Eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda 1-8 yıl ve 17 yıl ve üstü sporcularda, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında ise 17 yıl ve üstü futbol oynayan sporcularda olduğu tespit edilmiştir.

Futbol oyuncularının profesyonel futbol oynama yılı değişkenine göre antrenörlerinin tercih ettikleri liderlik davranışı incelendiğinde; Eğitici ve öğretici davranış, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında en yüksek ortalama değer 1-8 yıl futbol oynayan sporcularda, Demokratik davranış alt boyutunda ise 9-16 yıl futbol oynayan sporcularda olduğu, en düşük ortalama değer ise Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında 17 yıl ve üstü futbol oynayan sporcularda, Otokratik davranış alt boyutunda ise 9-16 yıl futbol oynayan sporcularda olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.28: Futbol Oyuncularının Profesyonel Futbol Oynama Yılı Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Gerçek Liderlik Davranışı							Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı						
		KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey	KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey		
Eğitici ve Öğretici Davranış	Gruplar Arası	,186	2	,093	,255	0,77		,134	2	,067	,217	0,80			
	Gruplar İçi	235,355	646	,364				200,409	646	,310					
	Toplam	235,540	648					200,543	648						
Demokratik Davranış	Gruplar Arası	4,523	2	2,261	3,915	0,02*		,681	2	,341	,898	0,40			
	Gruplar İçi	373,180	646	,578			1-3/2-3	245,023	646	,379					
	Toplam	377,703	648					245,704	648						
Sosyal Destek Davranışı	Gruplar Arası	1,316	2	,658	1,425	0,24		,278	2	,139	,387	0,67			
	Gruplar İçi	298,366	646	,462				231,878	646	,359					
	Toplam	299,683	648					232,156	648						
Pozitif Geribildirim Davranışı	Gruplar Arası	,765	2	,382	,648	0,52		1,198	2	,599	1,099	0,33			
	Gruplar İçi	381,107	646	,590				352,168	646	,545					
	Toplam	381,872	648					353,366	648						
Otokratik Davranış	Gruplar Arası	6,086	2	3,043	5,825	0,00*		,911	2	,455	,751	0,47			
	Gruplar İçi	337,448	646	,522			1-2	391,528	646	,606					
	Toplam	343,533	648					392,438	648						

*p<0,05

Futbol oyuncularının profesyonel futbol oynama yılı değişkenine göre futbol antrenörlerinin “gerçek liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre Eğitici ve öğretici davranış, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Demokratik davranış alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ($p<0,05$) ve bu farklılığın 1-8 yıl ile 17 yıl ve üstü futbol oynayan sporcularla, 9-16 yıl ile 17 yıl ve üstü futbol oynayan sporculardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Otokratik davranış alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ($p<0,05$) ve bu farklılığın 1-8 yıl ile 9-16 yıl futbol oynayan sporculardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Çizelge 4.29: Futbol Oyuncularının Aynı Antrenörle Çalışma Yılı Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” Ait Betimsel İstatistiksel Veriler

Boyutlar	Aynı Antrenörle Çalışma Yılı	Gerçek Liderlik Davranışı			Tercih Ettikleri Lider Davranışı	
		N	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss
Eğitici ve Öğretici Davranış	0-6 ay	194	3,86	0,65	4,07	0,60
	1-4 yıl	449	3,94	0,57	4,15	0,53
	5-8 yıl üstü	6	4,08	0,47	4,28	0,12
Demokratik Davranış	0-6 ay	194	3,86	0,65	3,79	0,76
	1-4 yıl	449	3,47	0,73	3,87	0,60
	5-8 yıl üstü	6	3,59	0,61	3,68	0,43
Sosyal Destek Davranışı	0-6 ay	194	3,61	0,73	3,90	0,63
	1-4 yıl	449	3,68	0,65	3,94	0,58
	5-8 yıl üstü	6	3,60	0,78	4,00	0,39
Pozitif Geribildirim Davranışı	0-6 ay	194	3,59	0,65	3,79	0,76
	1-4 yıl	449	3,64	0,77	3,91	0,72
	5-8 yıl üstü	6	3,40	0,77	3,90	0,76
Otokratik Davranış	0-6 ay	194	2,93	0,72	3,01	0,63
	1-4 yıl	449	2,99	0,73	3,13	0,78
	5-8 yıl üstü	6	2,60	0,47	2,83	0,57

Futbol oyuncularının aynı antrenörle çalışma yılı değişkenine göre antrenörlerinin gerçek liderlik davranışı incelendiğinde; en yüksek ortalama değer Eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda 5-8 yıl ve üstü çalışan sporcularda, demokratik davranış alt boyutunda 0-6 ay çalışan sporcularda ve Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında 1-4 yıl çalışan sporcularda olduğu, en düşük ortalama değer ise Eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda 0-6 ay çalışan sporcularda, Demokratik davranış alt boyutunda 1-4 yıl çalışan sporcularda, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında ise 5-8 yıl ve üstü çalışan sporcularda olduğu tespit edilmiştir.

Futbol oyuncularının aynı antrenörle çalışma yılı değişkenine göre antrenörlerinin tercih ettikleri liderlik davranışı incelendiğinde; en yüksek ortalama değer Eğitici ve öğretici davranış ve Sosyal destek davranışı alt boyutlarında 5-8 yıl ve üstü çalışan sporcularda,

Demokratik davranış, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında ise 1-4 yıl çalışan sporcularda olduğu, en düşük ortalama değerin ise Eğitici ve öğretici davranış, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında 0-6 ay çalışan sporcularda, Demokratik davranış ve Otokratik davranış alt boyutunda ise 5-8 yıl ve üstü çalışan sporcularda olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.30: Futbol Oyuncularının Aynı Antrenörle Çalışma Yılı Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Gerçek Liderlik Davranışı						Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı					
		KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey	KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey
Eğitici ve Öğretici Davranış	Gruplar Arası	,842	2	,421	1,159	0,31		,880	2	,440	1,423	0,24	
	Gruplar İçi	234,698	646	,363				199,664	646	,309			
	Toplam	235,540	648					200,543	648				
Demokratik Davranış	Gruplar Arası	,594	2	,297	,509	0,60		1,216	2	,608	1,607	0,20	
	Gruplar İçi	377,109	646	,584				244,488	646	,378			
	Toplam	377,703	648					245,704	648				
Sosyal Destek Davranışı	Gruplar Arası	,883	2	,441	,954	0,38		,238	2	,119	,331	0,71	
	Gruplar İçi	298,800	646	,463				231,918	646	,359			
	Toplam	299,683	648					232,156	648				
Pozitif Geribildirim Davranışı	Gruplar Arası	,689	2	,344	,584	0,55		2,043	2	1,022	1,879	0,15	
	Gruplar İçi	381,183	646	,590				351,323	646	,544			
	Toplam	381,872	648					353,366	648				
Otokratik Davranış	Gruplar Arası	1,356	2	,678	1,280	0,27		2,480	2	1,240	2,054	0,12	
	Gruplar İçi	342,177	646	,530				389,959	646	,604			
	Toplam	343,533	648					392,438	648				

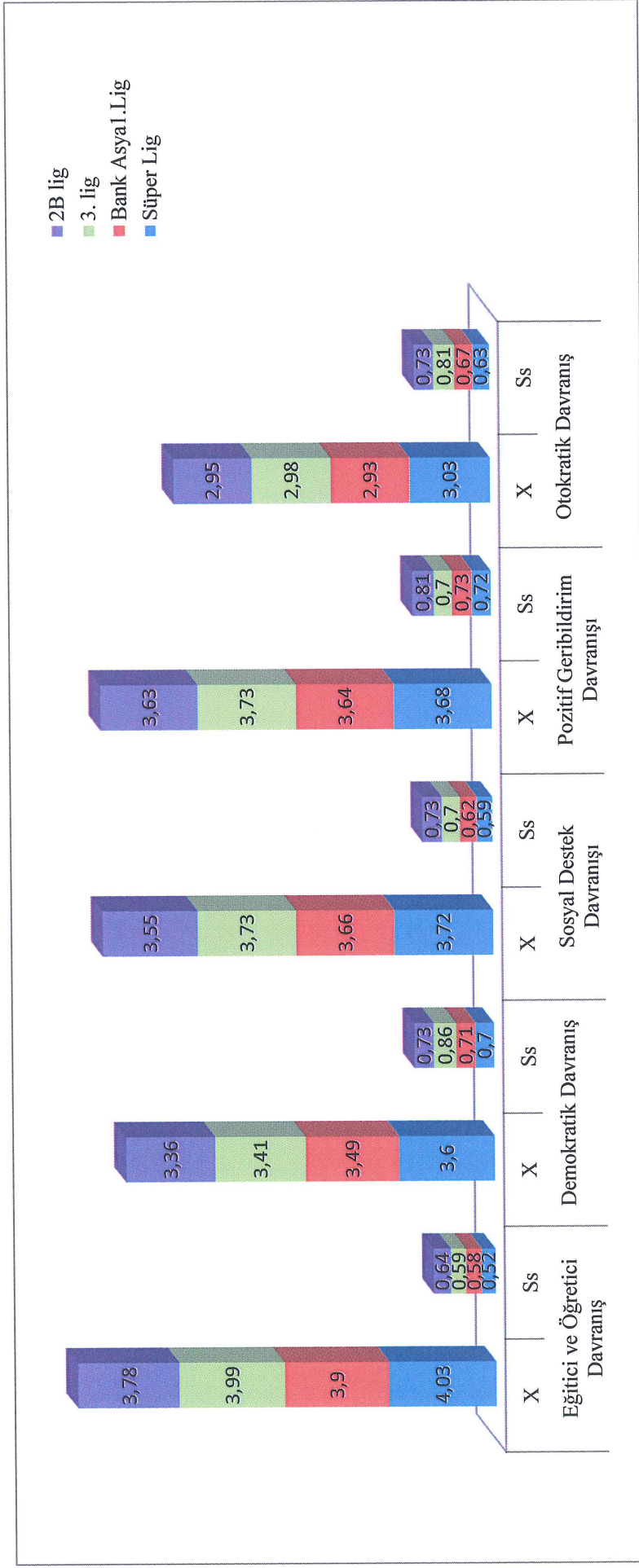
Futbol oyuncularının aynı antrenörle çalışma yılı değişkenine göre futbol antrenörlerinin “gerçek liderlik davranışı ve tercih ettikleri liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarına ilişkin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Çizelge 4.31: Futbol Oyuncularının Oynadıkları Lig Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” Ait Betimsel İstatistiksel Verileri

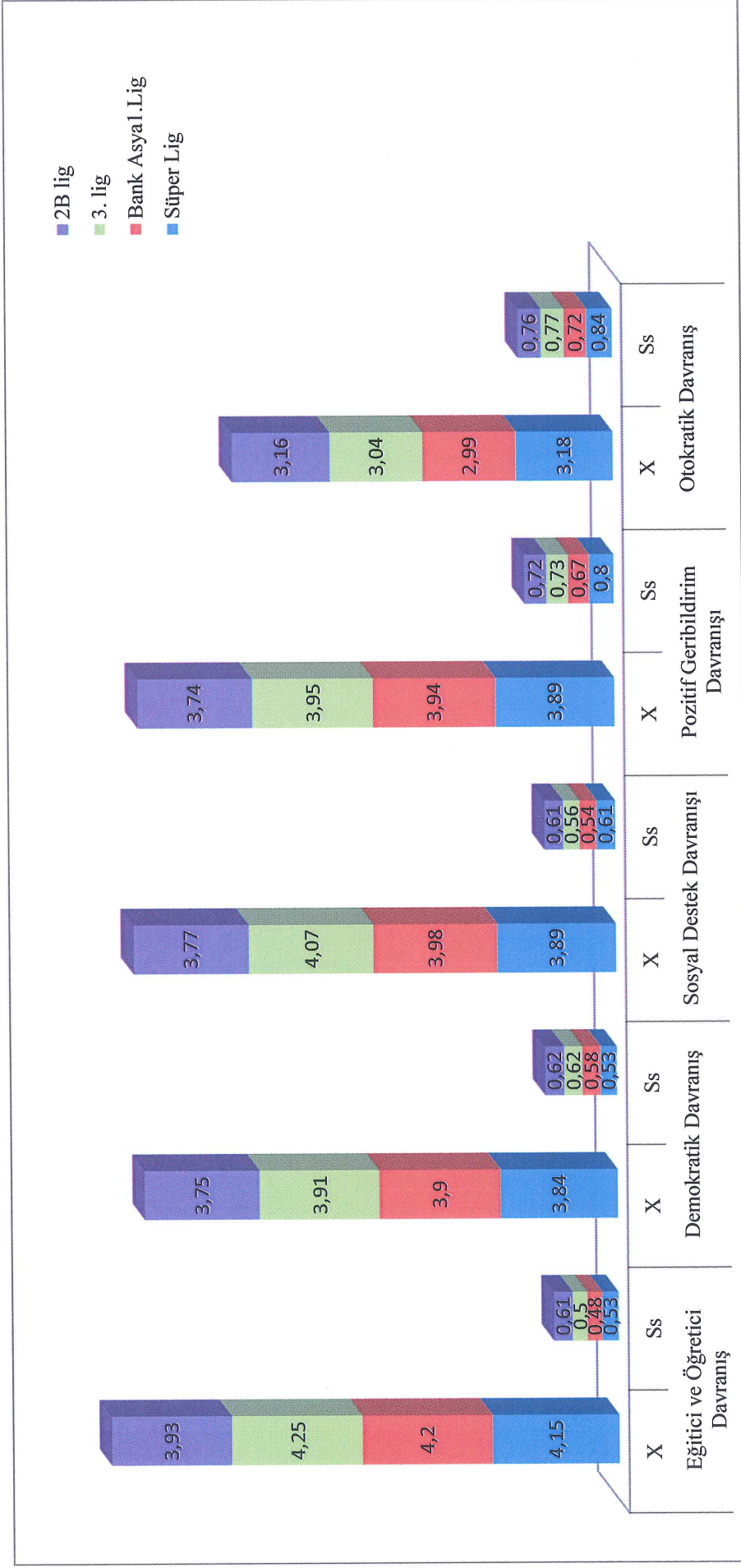
Boyutlar	Oynanan lig	Gerçek Liderlik Davranışı			Tercih Ettikleri Lider Davranışı	
		N	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss
Eğitici ve Öğretici Davranış	Süper Lig	135	4,03	0,52	4,15	0,53
	Bank Asya1.Lig	137	3,90	0,58	4,20	0,48
	3. lig	187	3,99	0,59	4,25	0,50
	2B lig	190	3,78	0,64	3,93	0,61
Demokratik Davranış	Süper Lig	135	3,60	0,70	3,84	0,53
	Bank Asya1.Lig	137	3,49	0,71	3,90	0,58
	3. lig	187	3,41	0,86	3,91	0,62
	2B lig	190	3,36	0,73	3,75	0,62
Sosyal Destek Davranışı	Süper Lig	135	3,72	0,59	3,89	0,61
	Bank Asya1.lig	137	3,66	0,62	3,98	0,54
	3. lig	187	3,73	0,70	4,07	0,56
	2B lig	190	3,55	0,73	3,77	0,61
Pozitif Geribildirim Davranışı	Süper Lig	135	3,68	0,72	3,89	0,80
	Bank Asya1.lig	137	3,64	0,73	3,94	0,67
	3. lig	187	3,73	0,70	3,95	0,73
	2B lig	190	3,63	0,81	3,74	0,72
Otokratik Davranış	Süper Lig	135	3,03	0,63	3,18	0,84
	Bank Asya1.Lig	137	2,93	0,67	2,99	0,72
	3. lig	187	2,98	0,81	3,04	0,77
	2B lig	190	2,95	0,73	3,16	0,76

Futbol oyuncularının oynadıkları lig değişkenine göre antrenörlerinin gerçek liderlik davranışı incelendiğinde; en yüksek ortalama değer Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış ve Otokratik davranış alt boyutlarında Süper Ligde, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında ise 3. Ligde olduğu, en düşük ortalama değer ise Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında 2B ligde, Otokratik davranış alt boyutunda ise Bank Asya1.lig de olduğu tespit edilmiştir.

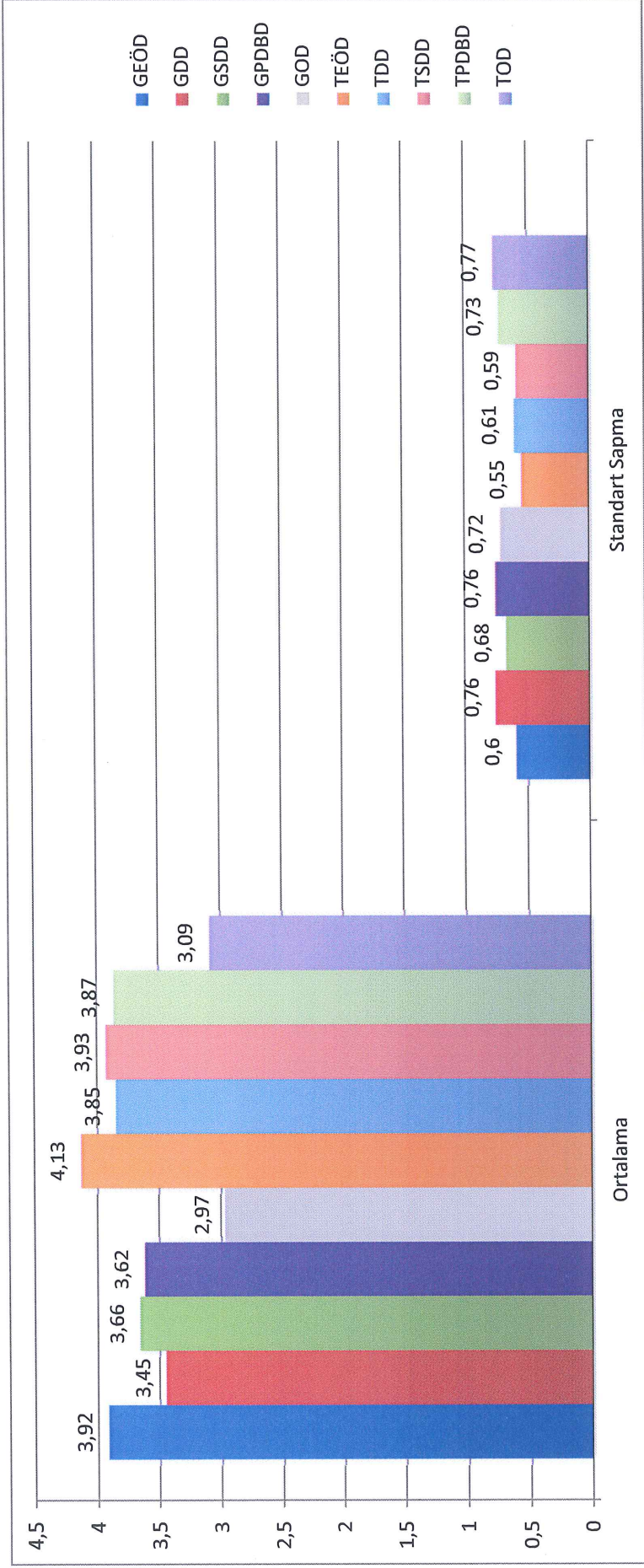
Futbol oyuncularının oynadıkları lig değişkenine göre antrenörlerinin tercih ettikleri liderlik davranışı incelendiğinde; en yüksek ortalama değer Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında 3. Ligde, Otokratik davranış alt boyutunda ise Süper Ligde olduğu, en düşük ortalama değer ise Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında 2B ligde, Otokratik davranış alt boyutunda ise Bank Asya1.lig olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 4.5: Futbol Oyuncularının Oynadıkları Lig Değişkenine Göre Gerçek Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri



Şekil 4.6: Futbol Oyuncularının Oynadıkları Lig Değişkenine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Davranış Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri



GEÖD: Gerçek Eğitici ve Öğretici Davranış
 GDD: Gerçek Demokratik Davranış
 GSDD: Gerçek Sosyal Destek Davranışı
 GPDBD: Gerçek Pozitif Geri Bildirim Davranışı
 GOD: Gerçek Otokratik Davranış

TEÖD: Tercih Edilen Eğitici ve Öğretici Davranış
 TDD: Tercih Edilen Demokratik Davranış
 TSDD: Tercih Edilen Sosyal Destek Davranışı
 TPDBD: Tercih Edilen Pozitif Geri Bildirim Davranışı
 TOD: Tercih Edilen Otokratik Davranış

Şekil 4.7: Futbol Oyuncularının Gerçek Liderlik Davranışı İle Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çizelge 4.32: Futbol Oyuncularının Oynadıkları Lig Değişkenine Göre Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettiikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Gerçek Liderlik Davranışı						Tercih Ettiikleri Liderlik Davranışı					
		KT	Sd	KO	F	P	Fark Tukey	KT	Sd	KO	F	P	Fark Tukey
Eğitici ve Öğretici Davranış	Gruplar Arası	6,330	3	2,110	5,938	0,00*	1-4/3-4	10,775	3	3,592	12,208	0,00*	1-4/ 2-4/3-4
	Gruplar İçi	229,210	645	,355				189,768	645	,294			
	Toplam	235,540	648					200,543	648				
Demokratik Davranış	Gruplar Arası	5,018	3	1,673	2,895	0,03*	1-4	3,059	3	1,020	2,710	0,04*	3-4
	Gruplar İçi	372,685	645	,578				242,646	645	,376			
	Toplam	377,703	648					245,704	648				
Sosyal Destek Davranışı	Gruplar Arası	3,519	3	1,173	2,555	0,05		9,213	3	3,071	8,884	0,00*	1-3/ 2-4/3-4
	Gruplar İçi	296,163	645	,459				222,943	645	,346			
	Toplam	299,683	648					232,156	648				
Pozitif Geribildirim Davranışı	Gruplar Arası	1,139	3	,380	,643	0,58		5,216	3	1,739	3,221	0,02*	3-4
	Gruplar İçi	380,733	645	,590				348,150	645	,540			
	Toplam	381,872	648					353,366	648				
Otokratik Davranış	Gruplar Arası	,908	3	,303	,570	0,63		3,825	3	1,275	2,116	0,09	
	Gruplar İçi	342,625	645	,531				388,613	645	,603			
	Toplam	343,533	648					392,438	648				

*p<0,05

Futbol oyuncularının oynadıkları lig değişkenine göre futbol antrenörlerinin “gerçek liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ($p<0,05$) ve bu farklılığın Süper lig ile 2B Lig ve 3. Lig ile 2B ligden kaynaklandığı belirlenmiştir. Demokratik davranış alt boyutunda da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ($p<0,05$) ve bu farklılığın Süper lig ile 2B Ligden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Futbol oyuncularının oynadıkları lig değişkenine göre futbol antrenörlerinin “tercih ettikleri liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ($p<0,05$). Eğitici ve öğretici davranış alt boyutundaki farklılığın 2B Lig ile Süper lig, Bank Asya1.lig ve 3. Ligden, Demokratik davranış alt boyutundaki farklılığın 3. Lig ile 2B Ligden, Sosyal destek davranışı alt boyutundaki farklılığın Süper lig ile 3. Lig, Bank Asya1. Lig ile 2B Lig ve 3. Lig ile 2B ligden, Pozitif geribildirim davranışı alt boyutundaki farklılığın 3. Lig ile 2B Ligden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Çizelge 4.33: Futbol Antrenörlerinin Liglere Göre Yaş Değişkenine Ait Betimsel İstatistiksel Veriler

Grup	N	\bar{X}	Ss
Süper Lig	36	42,05	6,81
Bank Asya Lig	31	43,00	4,91
3. Lig	27	40,54	5,80
2 B Lig	30	43,45	8,33

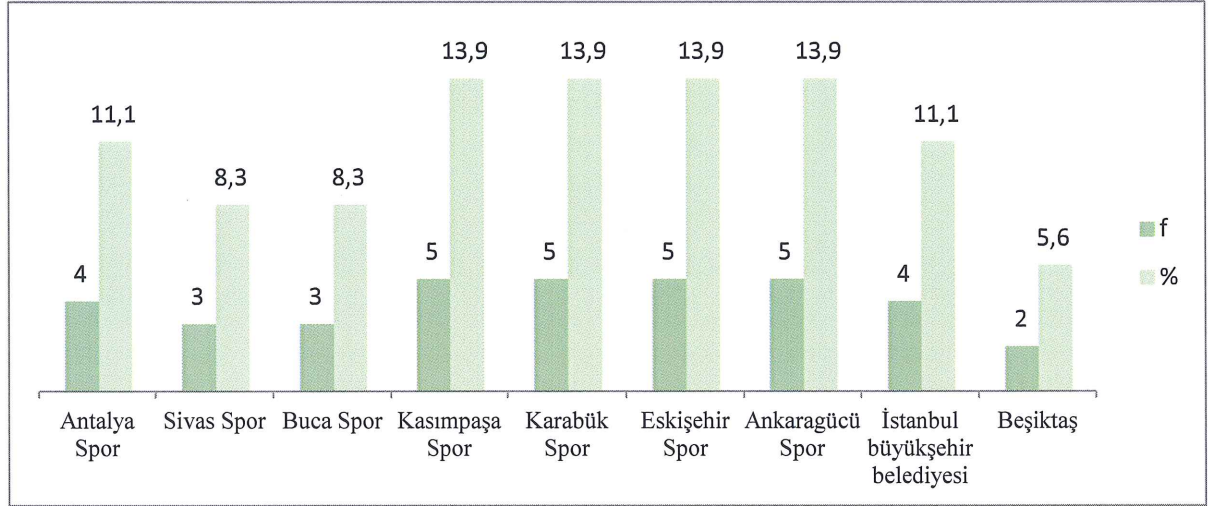
Süper Spor Toto Süper Ligde görev yapan futbol antrenörlerinin (36) yaş ortalaması $\bar{X}=42.05\pm 6.81$; Bank Asya 1. Ligde görev yapan futbol antrenörlerinin (26) yaş ortalaması $\bar{X}=43.00\pm 4.91$; 3. Ligde görev yapan futbol antrenörlerinin (51) yaş ortalaması $\bar{X}=40.54\pm 5.80$ ve 2B Ligde görev yapan futbol antrenörlerinin (11) yaş ortalaması $\bar{X}=43.45\pm 8.33$ olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.34: Futbol Antrenörlerinin Liglere Göre Kişisel Bilgilerine Ait Frekans ve % Değerleri

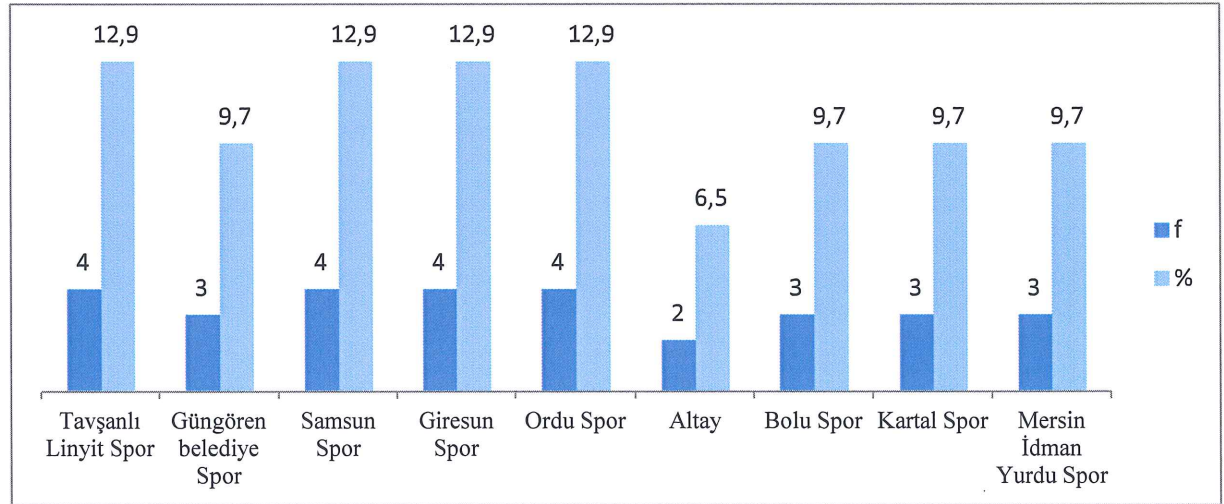
Ligler		Süper Lig		Bank Asya Lig		3. Lig		2 B Lig	
Değişkenler		f	%	f	%	f	%	f	%
Yaş	26-30 yaş	4	11,1	1	3,2	-	-	3	10,0
	31-35 yaş	1	2,8	3	9,7	7	25,9	2	6,7
	36-40 yaş	7	19,4	5	16,1	6	22,2	9	30,0
	41-45 yaş	13	36,1	12	38,7	10	37,0	10	33,3
	46-50 yaş	9	25,0	7	22,6	2	7,4	3	10,0
	51 yaş üstü	2	5,6	3	9,7	2	7,4	3	10,0
Eğitim Durumu	Ortaokul	1	2,8	2	6,5	-	-	1	3,3
	Lise	20	55,6	19	61,3	12	44,4	16	53,3
	Önlisans-Lisans	9	25,0	10	32,3	12	44,4	10	33,3
	Yüksek Lisans-Doktora	6	16,7	-	-	3	11,1	3	10,0
Medeni Durumu	Bekâr	8	22,2	5	16,1	1	3,7	4	13,3
	Evli	28	77,8	26	83,9	26	96,3	26	86,7
Çalışma Yılı	0-15 yıl	32	88,9	25	80,6	23	85,2	26	86,7
	16-25 yıl	3	8,3	6	19,4	4	14,8	3	10,0
	26-35 yıl	1	2,8	-	-	-	-	1	3,3
Mesleği İsteme	Evet	36	100,0	31	100,0	27	100,	30	100,
	Hayır	-	-	-	-	-	-	-	-
Koçluk Eğitimi Alma	Evet	35	97,2	25	80,6	22	81,5	28	93,3
	Hayır	1	2,8	6	19,4	5	18,5	2	6,7
Koçluk Özelliği	Evet	36	100,0	31	93,5	27	100,	30	100,
	Hayır	-	-	2	6,5	-	-	-	-
Antrenör Belgesi	Prolisans	3	8,3	1	3,2	-	-	-	-
	Teknik Direktör	14	38,9	7	22,6	4	14,8	8	26,7
	TFFA-UEFA A	11	30,6	7	22,6	12	44,4	6	20,0
	TFFB-UEFA B	4	11,1	11	35,5	4	14,8	9	30,0
	Kaleci Antrenörü	4	11,1	5	16,1	7	25,9	7	23,3

Çalışmaya katılan futbol antrenörlerinin liglere göre kişisel bilgilerine ait frekans ve % değerleri incelendiğinde; yaş değişkenine ait veriler değerlendirildiğinde tüm liglerde en yüksek katılımın 41-45 yaş grubunda olduğu en düşük katılımın ise Süper Lig ve 2 B Ligde 31-35 yaş grubunda, Bank Asya 1. Ligde 26-30 yaş grubunda, 3. Ligde ise 46-50 ve 51 yaş ve üstü grupta olduğu tespit edilmiştir. Futbol antrenörlerinin eğitim düzeylerine bakıldığında Süper Lig, Bank Asya 1. Lig ve 2B Ligde çalışan futbol antrenörlerinin lise, 3. Ligde çalışan futbol antrenörlerinin ise Lise ve Önlisans-Lisans mezunu olanların sayısının daha fazla olduğu, en düşük eğitim seviyesinin ise Süper Lig, Bank Asya 1. Lig ve 2B Ligde çalışan futbol antrenörlerinin ortaokul, 3. Ligde çalışan futbol antrenörlerinin ise Yüksek Lisans-Doktora eğitim seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Futbol antrenörlerinin medeni durumlarına bakıldığında evli antrenörlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Futbol antrenörlerinin çalışma yılları değerlendirildiğinde tüm liglerde en yüksek katılımın 0-15 yıl arasında olduğu görülmektedir. En düşük katılımın ise Süper Lig

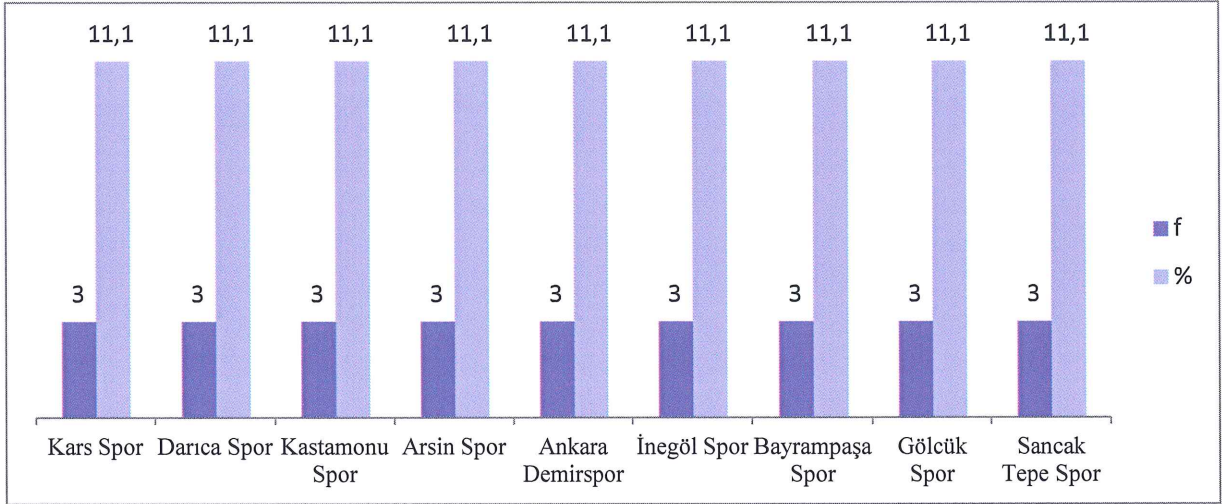
ve 2B Ligde çalışan futbol antrenörlerinin 26-35 yıl ve Bank Asya 1. Lig ile 3. Ligde çalışan futbol antrenörlerinin 16-25 yıl çalışma sürelerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Futbol antrenörlerinin tamamının mesleği isteyerek seçtikleri belirlenmiştir. Çalışmaya katılan futbol antrenörlerinden 110 kişi koçluk eğitimi aldığını 14 kişi ise koçluk eğitimi almadığını belirtmiştir. Bank Asya 1. Ligden 2 kişi koçluk özelliği taşımadığını belirtirken diğer tüm katılımcılar koçluk özelliği taşıdıklarını belirtmişlerdir. Futbol antrenörlerinin antrenörlük belgesine bakıldığında Süper Ligden 14 kişinin Teknik Direktör, Bank Asya 1. Ligde 11 kişinin, 2B Ligde 9 kişinin TFFB-UEFA B, 3. Ligde 12 kişinin TFFA-UEFA A belgesine sahip olduğu tespit edilmiştir.



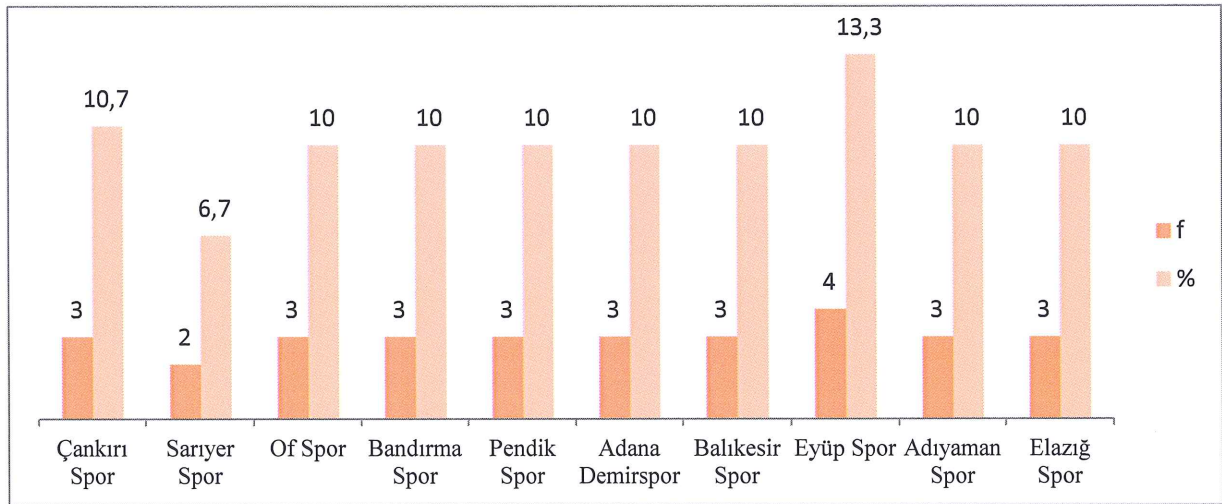
Şekil 4.8: Süper Lig Antrenörlerinin Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları



Şekil 4.9: Bank Asya 1. Lig Antrenörlerinin Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları



Şekil 4.10: 3. Lig Antrenörlerinin Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları



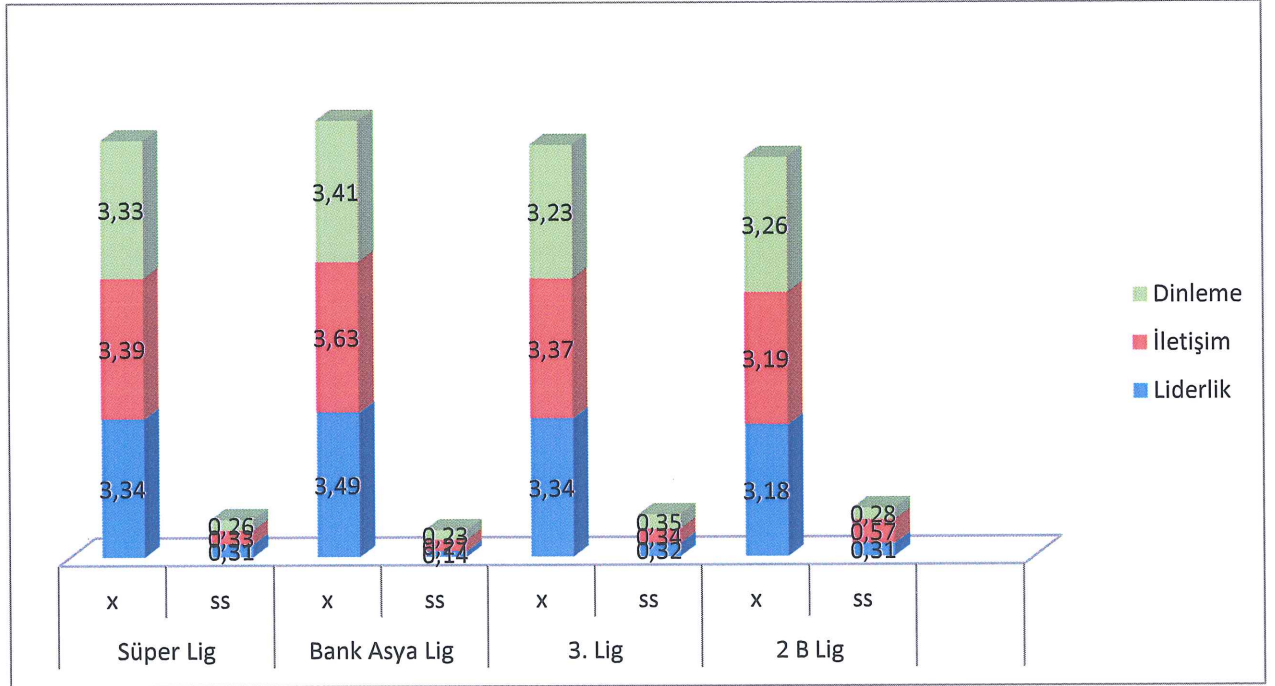
Şekil 4.11: 2B Lig Antrenörlerinin Takım Bilgilerine Ait Frekans ve % Dağılımları

Süper Ligden 36 antrenör, Bank Asya 1. Ligden 31 antrenör, 3. Ligden 27 antrenör ve 2B Ligden ise 30 antrenör olmak üzere toplam 124 antrenör çalışmamıza katılmıştır. Antrenörlerin çalıştıkları takım bilgilerine ait frekans ve % değerleri Çizelge 4.18 de verilmiştir.

Çizelge 4.35: Futbol Antrenörlerinin Liglere Göre Liderlik Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistiksel Veriler

Değişkenler	Süper Lig		Bank Asya Lig		3. Lig		2 B Lig	
	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss
Liderlik	3,34	0,31	3,49	0,14	3,34	0,32	3,18	0,31
İletişim	3,39	0,33	3,63	0,27	3,37	0,34	3,19	0,57
Dinleme	3,33	0,26	3,41	0,23	3,23	0,35	3,26	0,28

Çalışmaya katılan 124 futbol antrenörlerinin Spor Toto Süper Lig antrenörlerinin (36) liderlik ortalaması $\bar{x}=3.34\pm 0.31$; Bank Asya 1. Lig antrenörlerinin (31) liderlik ortalaması $\bar{x}=3.49\pm 0.14$; 3. Lig antrenörlerinin (27) liderlik ortalaması $\bar{x}=3.34\pm 0.32$ ve 2B Lig antrenörlerinin (30) liderlik ortalaması $\bar{x}=3.18\pm 0.31$; Spor Toto Süper Lig antrenörlerinin (36) iletişim ortalaması $\bar{x}=3.39\pm 0.33$; Bank Asya 1. Lig antrenörlerinin (31) iletişim ortalaması $\bar{x}=3.63\pm 0.27$; 3. Lig antrenörlerinin (27) iletişim ortalaması $\bar{x}=3.37\pm 0.34$ ve 2B Lig antrenörlerinin (30) iletişim ortalaması $\bar{x}=3.19\pm 0.57$; Spor Toto Süper Lig antrenörlerinin (36) dinleme ortalaması $\bar{x}=3.33\pm 0.26$; Bank Asya 1. Lig antrenörlerinin (31) dinleme ortalaması $\bar{x}=3.41\pm 0.23$; 3. Lig antrenörlerinin (27) dinleme ortalaması $\bar{x}=3.23\pm 0.35$ ve 2B Lig antrenörlerinin (30) dinleme ortalaması $\bar{x}=3.26\pm 0.28$ olduğu tespit edilmiştir.



Grafik 4.12: Futbol Antrenörlerinin Liglere Göre Liderlik Alt Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çizelge 4.36: Süper Lig Antrenörlerinin “İletişim Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularıma karşı önyargılı davranmam	-	-	2	5.6	2	5.6	32	88.9
Sporcularımla iletişim kurarken mutlaka geri bildirimde bulunurum	-	-	1	2.8	18	50.0	17	47.2
Sporcularıma geri bildirimde bulunurken hatalarına odaklanırım	-	-	10	27.8	20	55.6	6	16.7
Sporcularımın sorunları karşısında duygularımı belli ederim	1	2.8	11	30.6	15	41.7	9	25.0
Sporcularımla iletişim kurarken onların bakış açısından bakabilmeyi başarıırım	-	-	-	-	15	41.5	21	58.3
Sporcularıma kendilerini savunma ihtiyacı duyacak şekilde geri bildirimde bulunurum	7	19.4	6	16.7	10	27.8	13	36.1
Herkesle iletişime hazır olduğumu açıkça belirtirim	-	-	-	-	8	22.2	28	77.8
Sporcularımın gelişimine yardımcı olacak şekilde geri bildirim de bulunurum	-	-	-	-	14	38.9	22	61.1
Çalışma ortamında iletişim ağımlı oluşturunum	-	-	-	-	17	47.2	19	52.8
Sporcularımın uyum içinde çalışmalarını sağlarım	-	-	-	-	12	33.3	24	66.7
Anlaşmazlıkları arabuluculuk yaparak çözmeye çalışırım	1	2.8	3	8.3	15	41.7	17	47.2

Çizelge 4.37: Süper Lig Antrenörlerinin “Liderlik Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katlıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	-	-	-	-	15	41.7	21	58.3
Sporcularımın değişime açık olmaları için onları teşvik ederim	-	-	-	-	15	41.7	21	58.3
Sporcularıma öncülük ederim	-	-	2	5.6	11	30.6	23	63.9
Risk alan bir kişiyimdir	-	-	3	8.3	18	50.0	15	41.7
Sorumluluk alan bir kişiyimdir	-	-	-	-	11	30.6	25	69.4
Sporcularıma huzurlu bir çalışma ortamı sağlarım	-	-	-	-	15	41.7	21	58.3
Kendime güvenim tamdır	-	-	-	-	11	30.6	25	69.4
Sporcularıma karşı güvenim tamdır	-	-	2	5.6	19	52.8	15	41.7
Verdiğim sözleri yerine getirmem	30	83.3	5	13.9	1	2.8	-	-
Sporcularıma dostça duygular beslerim	-	-	3	8.3	18	50.0	15	41.7
Sporcularımı oldukları gibi kabul ederim	-	-	6	16.7	18	50.0	12	33.3
Sporcularıma değer veririm	-	-	-	-	10	27.8	26	72.2
Bulduğumuz noktadan daha ileriye gitmeyi hedeflerim	-	-	-	-	5	13.9	31	86.1

Çizelge 4.38: Süper Lig Antrenörlerinin “Dinleme Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyor	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	Tamamen Katılıyor
Sporcularımı ortak amaçların belirlenmesi sürecine dâhil ederim	-	-	-	-	20	55.6	16	44.4
Sporcularımı tam olarak dinlemem	22	61.1	10	27.8	3	8.3	1	2.8
Sporcularımı dinlerken yargılamam	1	2.8	5	13.9	16	44.4	14	38.9
Sporcularımı dinlerken sabırlıyım	-	-	1	2.8	14	38.9	21	58.3
Sporcularımı konuşmaları için cesaretlendiririm	-	-	-	-	15	41.7	21	58.3
Sporcularıma ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine onları soru sorarak yönlendiririm	2	5.6	5	13.9	17	47.2	12	33.3
Sporcularıma sorunların farkında olmalarını sağlayan sorular yönelirim	-	-	3	8.3	20	55.6	13	36.1
Sporcularımın sorunların gerçek nedenlerini anlamalarını sağlarım	-	-	-	-	13	36.1	23	63.9
Sporcularıma karşı açık ve dürüstüm	-	-	-	-	4	11.1	32	88.9
Söylediklerim ile yaptıklarım tutarlıdır	-	-	-	-	10	27.8	26	72.2
Bilgiyi paylaşıyorum	-	-	1	2.8	6	16.7	29	80.6

Çizelge 4.39: Bank Asya Ligdeki Antrenörlerin “İletişim Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularıma karşı önyargılı davranmam	1	3.2	-	-	5	16.1	25	80.6
Sporcularımla iletişim kurarken mutlaka geri bildirimde bulunurum	1	3.2	1	3.2	16	51.6	13	41.9
Sporcularıma geri bildirimde bulunurken hatalarına odaklanırım	2	6.5	2	6.5	12	38.7	15	48.4
Sporcularımın sorunları karşısında duygularımı belli ederim	1	3.2	2	6.5	18	58.1	10	32.3
Sporcularımla iletişim kurarken onların bakış açısından bakabilmeyi başarırım	-	-	1	3.2	10	32.3	20	64.5
Sporcularıma kendilerini savunma ihtiyacı duyacak şekilde geri bildirimde bulunurum	1	3.2	2	6.5	16	51.6	12	38.7
Herkesle iletişime hazır olduğumu açıkça belirtirim	1	3.2	-	-	5	16.1	25	80.6
Sporcularımın gelişimine yardımcı olacak şekilde geri bildirim de bulunurum	1	3.2	-	-	12	38.7	18	58.1
Çalışma ortamında iletişim ağını oluştururum	-	-	-	-	15	48.4	16	51.6
Sporcularımın uyum içinde çalışmalarını sağlarım	-	-	-	-	14	45.2	17	54.8
Anlaşmazlıkları arabuluculuk yaparak çözmeye çalışırım	-	-	-	-	19	61.3	12	38.7

Çizelge 4.40: Bank Asya Ligdeki Antrenörlerin “Liderlik Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katiyorum		Tamamen Katılmıyorum	
Sporcularımın değişime açık olmaları için onları teşvik ederim	-	-	-	-	11	35.5	20	64.5
Sporcularıma öncülük ederim	-	-	3	9.7	8	25.8	20	64.5
Risk alan bir kişiyimdir	2	6.5	1	3.2	8	25.8	20	64.5
Sorumluluk alan bir kişiyimdir	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
Sporcularıma huzurlu bir çalışma ortamı sağlarım	-	-	-	-	8	25.8	23	74.2
Kendime güvenim tamdır	-	-	-	-	8	25.8	23	74.2
Sporcularıma karşı güvenim tamdır	-	-	-	-	7	22.6	24	77.4
Verdiğim sözleri yerine getirmem	30	96.8	1	3.2	-	-	-	-
Sporcularıma dostça duygular beslerim	-	-	1	3.2	17	54.8	13	41.9
Sporcularımı oldukları gibi kabul ederim	1	3.2	7	22.6	16	51.6	7	22.6
Sporcularıma değer veririm	-	-	-	-	13	41.9	18	58.1
Bulduğumuz noktadan daha ileriye gitmeyi hedeflerim	-	-	-	-	8	25.8	23	74.2

Çizelge 4.41: Bank Asya Ligdeki Antrenörlerin “Dinleme Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
Sporcularımı ortak amaçların belirlenmesi sürecine dâhil ederim	-	-	-	-	12	38.7	19	61.3
Sporcularımı tam olarak dinlemem	19	61.3	9	29.0	3	9.7	-	-
Sporcularımı dinlerken yargılamam	1	3.2	7	22.6	12	38.7	11	35.5
Sporcularımı dinlerken sabırlıyım	-	-	-	-	13	41.9	18	58.1
Sporcularımı konuşmaları için cesaretlendiririm	-	-	-	-	15	48.4	16	51.6
Sporcularıma ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine onları soru sorarak yönlendiririm	-	-	1	3.2	17	54.8	13	41.9
Sporcularıma sorunların farkında olmalarını sağlayan sorular yönelirim	-	-	1	3.2	16	51.6	14	45.2
Sporcularımın sorunların gerçek nedenlerini anlamalarını sağlarım	-	-	-	-	13	41.9	18	58.1
Sporcularıma karşı açık ve dürüstüm	-	-	-	-	8	25.8	23	74.2
Söylediklerim ile yaptıklarım tutarlıdır	-	-	-	-	5	16.1	26	83.9
Bilgiyi paylaşıyorum	-	-	-	-	6	19.4	25	80.6

Çizelge 4.42: 3. Lig Antrenörlerinin “İletişim Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularıma karşı önyargılı davranmam	2	7.4	-	-	5	18.5	20	74.1
Sporcularımla iletişim kurarken mutlaka geri bildirimde bulunurum	-	-	1	3.7	14	51.9	12	44.4
Sporcularıma geri bildirimde bulunurken hatalarına odaklanırım	2	7.4	6	22.2	12	44.4	7	25.9
Sporcularımın sorunları karşısında duygularımı belli ederim	2	7.4	2	7.4	14	51.9	9	33.3
Sporcularımla iletişim kurarken onların bakış açısından bakabilmeyi başarırım	1	3.7	-	-	14	51.9	12	44.4
Sporcularıma kendilerini savunma ihtiyacı duyacak şekilde geri bildirimde bulunurum	3	11.1	4	14.8	12	44.4	8	29.6
Herkesle iletişime hazır olduğumu açıkça belirtirim	2	7.4	-	-	6	22.2	19	70.4
Sporcularımın gelişimine yardımcı olacak şekilde geri bildirim de bulunurum	-	-	1	3.7	10	37.0	16	59.3
Çalışma ortamında iletişim ağını oluştururum	-	-	-	-	8	29.6	19	70.4
Sporcularımın uyum içinde çalışmalarını sağlarım	-	-	-	-	11	40.7	16	59.3
Anlaşmazlıkları arabuluculuk yaparak çözmeye çalışırım	-	-	1	3.7	18	66.7	8	29.6

Çizelge 4.43: 3. Lig Antrenörlerin “Liderlik Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kathiyorum		Tamamen Kathiyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularımın değişime açık olmaları için onları teşvik ederim	-	-	1	3.7	8	29.6	18	66.7
Sporcularıma öncülük ederim	-	-	1	3.7	11	40.7	15	55.6
Risk alan bir kişiyimdir	1	3.7	1	3.7	13	48.1	12	44.4
Sorumluluk alan bir kişiyimdir	-	-	-	-	10	37.0	17	63.0
Sporcularıma huzurlu bir çalışma ortamı sağlarım	-	-	-	-	15	55.6	12	44.4
Kendime güvenim tamdır	-	-	-	-	11	40.7	16	59.3
Sporcularıma karşı güvenim tamdır	-	-	1	3.7	14	51.9	12	44.4
Verdiğim sözleri yerine getirmem	26	96.3	1	3.7	-	-	-	-
Sporcularıma dostça duygular beslerim	-	-	2	7.4	11	40.7	14	51.9
Sporcularımı oldukları gibi kabul ederim	4	14.8	3	11.1	12	44.4	8	29.6
Sporcularıma değer veririm	1	3.7	1	3.7	6	22.2	19	70.4
Bulduğumuz noktadan daha ileriye gitmeyi hedeflerim	1	3.7	-	-	2	7.4	24	88.9

Çizelge 4.44: 3. Lig Antrenörlerin “Dinleme Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularımı ortak amaçların belirlenmesi sürecine dâhil ederim	2	7.4	2	7.4	12	44.4	11	40.7
Sporcularımı tam olarak dinlemem	20	74.1	6	22.2	1	3.7	-	-
Sporcularımı dinlerken yargılamam	1	3.7	2	7.4	12	44.4	12	44.4
Sporcularımı dinlerken sabırlıyım	1	3.7	-	-	16	59.3	10	37.0
Sporcularımı konuşmaları için cesaretlendiririm	-	-	1	3.7	14	51.9	12	44.4
Sporcularıma ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine onları soru sorarak yönlendiririm	3	11.1	7	25.9	8	29.6	9	33.3
Sporcularıma sorunların farkında olmalarını sağlayan sorular yöneltilirim	1	3.7	-	-	15	55.6	11	40.7
Sporcularımın sorunların gerçek nedenlerini anlamalarını sağlarım	-	-	-	-	16	59.3	11	40.7
Sporcularıma karşı açık ve dürüstüm	-	-	-	-	7	25.9	20	74.1
Söylediklerim ile yaptıklarım tutarlıdır	-	-	-	-	10	37.0	17	63.0
Bilgiyi paylaşırım	-	-	-	-	9	33.3	18	66.7

Çizelge 4.45: 2B. Lig Antrenörlerin “İletişim Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularıma karşı önyargılı davranmam	-	-	1	3.3	4	13.3	25	83.3
Sporcularımla iletişim kurarken mutlaka geri bildirimde bulunurum	-	-	1	3.3	12	40.0	17	56.7
Sporcularıma geri bildirimde bulunurken hatalarına odaklanırım	1	3.3	8	26.7	14	46.7	7	23.3
Sporcularımın sorunları karşısında duygularımı belli ederim	2	6.7	4	13.3	12	40.0	12	40.0
Sporcularımla iletişim kurarken onların bakış açısından bakabilmeyi başarırım	2	6.7	1	3.3	7	23.3	20	66.7
Sporcularıma kendilerini savunma ihtiyacı duyacak şekilde geri bildirimde bulunurum	1	3.3	3	10.0	13	43.3	13	43.3
Herkesle iletişime hazır olduğumu açıkça belirtirim	1	3.3	1	3.3	6	20.0	22	73.3
Sporcularımın gelişimine yardımcı olacak şekilde geri bildirim de bulunurum	-	-	-	-	11	36.7	19	63.3
Çalışma ortamında iletişim ağını oluştururum	-	-	-	-	11	36.7	19	63.3
Sporcularımın uyum içinde çalışmalarını sağlarım	-	-	-	-	13	43.3	17	56.7
Anlaşmazlıkları arabuluculuk yaparak çözmeye çalışırım	-	-	2	6.7	15	50.0	13	43.3

Çizelge 4.46: 2B. Lig Antrenörlerin “Liderlik Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularımın değişime açık olmaları için onları teşvik ederim	-	-	-	-	6	20.0	24	80.0
Sporcularıma öncülük ederim	-	-	-	-	12	40.0	18	60.0
Risk alan bir kişiyimdir	-	-	-	-	10	33.3	20	66.7
Sorumluluk alan bir kişiyimdir	-	-	-	-	5	16.7	25	83.3
Sporcularıma huzurlu bir çalışma ortamı sağlarım	-	-	-	-	8	26.7	22	73.3
Kendime güvenim tamdır	-	-	-	-	6	20.0	24	80.0
Sporcularıma karşı güvenim tamdır	1	3.3	1	3.3	10	33.3	18	60.0
Verdiğim sözleri yerine getirmem	28	93.3	2	6.7	-	-	-	-
Sporcularıma dostça duygular beslerim	-	-	1	3.3	12	40.0	17	56.7
Sporcularımı oldukları gibi kabul ederim	2	6.7	3	10.0	15	50.0	10	33.3
Sporcularıma değer veririm	-	-	-	-	6	20.0	24	80.0
Bulduğumuz noktadan daha ileriye gitmeyi hedeflerim	-	-	-	-	3	10.0	27	90.0

Çizelge 4.47: 2B. Lig Antrenörlerin “Dinleme Becerileri” Alt Boyutuna Ait Frekans ve % Değerleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katkılıyor		Tamamen Katılıyor	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcularımı ortak amaçların belirlenmesi sürecine dâhil ederim	-	-	2	6.7	12	40.0	16	53.3
Sporcularımı tam olarak dinlemem	22	73.3	7	23.3	1	3.3	-	-
Sporcularımı dinlerken yargılamam	3	10.0	2	6.7	8	26.7	17	56.7
Sporcularımı dinlerken sabırlıyım	-	-	2	6.7	11	36.7	17	56.7
Sporcularımı konuşmaları için cesaretlendiririm	-	-	-	-	9	30.0	21	70.0
Sporcularıma ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine onları soru sorarak yönlendiririm	1	3.3	7	23.3	13	43.3	9	30.0
Sporcularıma sorunların farkında olmalarını sağlayan sorular yönelirim	1	3.3	2	6.7	14	46.7	13	43.3
Sporcularımın sorunların gerçek nedenlerini anlamalarını sağlarım	-	-	-	-	11	36.7	19	63.3
Sporcularıma karşı açık ve dürüstüm	-	-	-	-	8	26.7	22	73.3
Söylediklerim ile yaptıklarım tutarlıdır	-	-	-	-	9	30.0	21	70.0
Bilgiyi paylaşırım	-	-	1	3.3	6	20.0	23	76.7

Çizelge 4.48: Futbol Antrenörlerinin Yaş Grubu Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey
İLETİŞİM	Gruplar Arası	2,223	5	,445	3,570	0,00*	1-3/ 1-5/1-6
	Gruplar İçi	14,698	118	,125			
	Toplam	16,921	123				
LİDERLİK	Gruplar Arası	,523	5	,105	1,165	0,33	
	Gruplar İçi	10,596	118	,090			
	Toplam	11,119	123				
DİNLEME	Gruplar Arası	,388	5	,078	,830	0,53	
	Gruplar İçi	11,037	118	,094			
	Toplam	11,425	123				

Futbol antrenörlerinin yaş grubu değişkenine göre “liderlik, iletişim ve dinleme” davranışlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre antrenörlerin iletişim puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$) ve bu farklılığın 26-30 yaş grubu ile 36-40 yaş, 26-30 yaş grubu ile 46-50 yaş ve 26-30 yaş grubu ile 51 yaş üstü antrenörlerden kaynaklandığı belirlenmiştir. Antrenörlerin liderlik ve dinleme puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0.05$).

Çizelge 4.49: Futbol Antrenörlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey
İLETİŞİM	Gruplar Arası	,259	3	,086	,621	0,60	
	Gruplar İçi	16,662	120	,139			
	Toplam	16,921	123				
LİDERLİK	Gruplar Arası	,019	3	,006	,070	0,97	
	Gruplar İçi	11,099	120	,092			
	Toplam	11,119	123				
DİNLEME	Gruplar Arası	,304	3	,101	1,093	0,35	
	Gruplar İçi	11,121	120	,093			
	Toplam	11,425	123				

Futbol antrenörlerinin eğitim durumu değişkenine göre “liderlik, iletişim ve dinleme” davranışlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0.05$).

Çizelge 4.50: Futbol Antrenörlerinin Sahip Oldukları Antrenörlük Belgesi Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey
İLETİŞİM	Gruplar Arası	,982	4	,245	1,833	0,12	
	Gruplar İçi	15,939	119	,134			
	Toplam	16,921	123				
LİDERLİK	Gruplar Arası	,687	4	,172	1,959	0,10	
	Gruplar İçi	10,432	119	,088			
	Toplam	11,119	123				
DİNLEME	Gruplar Arası	,118	4	,030	,311	0,87	
	Gruplar İçi	11,306	119	,095			
	Toplam	11,425	123				

Futbol antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgesi değişkenine göre “liderlik, iletişim ve dinleme” davranışlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.51: Futbol Antrenörlerinin Çalışma Yılları Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey
İLETİŞİM	Gruplar Arası	,203	2	,101	,733	0,48	
	Gruplar İçi	16,718	121	,138			
	Toplam	16,921	123				
LİDERLİK	Gruplar Arası	,317	2	,159	1,776	0,17	
	Gruplar İçi	10,802	121	,089			
	Toplam	11,119	123				
DİNLEME	Gruplar Arası	,047	2	,024	,252	0,77	
	Gruplar İçi	11,377	121	,094			
	Toplam	11,425	123				

Futbol antrenörlerinin çalışma yılları değişkenine göre “liderlik, iletişim ve dinleme” davranışlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.52: Futbol Antrenörlerinin Görev Yaptıkları Lig Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey
İLETİŞİM	Gruplar Arası	,212	3	,071	,508	0,67	
	Gruplar İçi	16,708	120	,139			
	Toplam	16,921	123				
LİDERLİK	Gruplar Arası	,411	3	,137	1,536	0,20	
	Gruplar İçi	10,708	120	,089			
	Toplam	11,119	123				
DİNLEME	Gruplar Arası	,497	3	,166	1,820	0,14	
	Gruplar İçi	10,928	120	,091			
	Toplam	11,425	123				

Futbol antrenörlerinin görev yaptıkları lig değişkenine göre “liderlik, iletişim ve dinleme” davranışlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Çizelge 4.53: Futbol Antrenörlerinin Görev Yaptıkları Takım Değişkenine Göre “Liderlik, İletişim ve Dinleme” Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark Tukey
İLETİŞİM	Gruplar Arası	6,664	36	,185	1,570	0,04*	10-20/ 20-25/ 20-34/ 20-37
	Gruplar İçi	10,257	87	,118			
	Toplam	16,921	123				
LİDERLİK	Gruplar Arası	3,767	36	,105	1,239	0,20	
	Gruplar İçi	7,351	87	,084			
	Toplam	11,119	123				
DİNLEME	Gruplar Arası	4,922	36	,137	1,829	0,01*	
	Gruplar İçi	6,502	87	,075			
	Toplam	11,425	123				

* $p<0,05$

Futbol antrenörlerinin görev yaptıkları takım değişkenine göre “liderlik, iletişim ve dinleme” davranışlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre antrenörlerin iletişim davranışı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) tespit edilmiştir ve bu farklılığın Çankırı Spor ile Pendik Spor ve Pendik Spor ile Darıca Spor, Balıkesir Spor ve Güngören Belediye Spor arasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Antrenörlerin dinleme davranışı boyutunda da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Antrenörlerin liderlik davranışı boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Çizelge 4.54: Futbol Oyuncularının Futbol Antrenörlerinin “Gerçek Liderlik Davranışı ve Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

			Tercih Ettikleri Liderlik Davranışları				
			Eğitici ve Öğretici Davranış	Demokratik Davranış	Sosyal Destek Davranışı	Pozitif Geribildirim Davranışı	Otokratik Davranış
Gerçek Liderlik Davranışları	Eğitici ve Öğretici Davranış	r	,477**				
		p	0,000				
		N	649				
	Demokratik Davranış	r		,372**			
		p		0,000			
		N		649			
	Sosyal Destek Davranışı	r			,436**		
		p			0,000		
		N			649		
	Pozitif Geribildirim Davranışı	r				,361**	
		p				0,000	
		N				649	
Otokratik Davranış	r					,360**	
	p					0,000	
	N					649	

*p<0,05

Futbol oyuncularının futbol antrenörlerinin “gerçek liderlik davranışı ve tercih ettikleri liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre, Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış, Sosyal destek davranışı, Pozitif geribildirim davranışı ve Otokratik davranış alt boyutların da zayıf düzeyde ama 0,05 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 4.55: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Gerçek Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin İletişim Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Antrenörlerin Gerçek Davranışları	İletişim		
	n	r	p
Eğitici ve Öğretici Davranış	124	,047	0,60
Demokratik Davranış	124	,083	0,35
Sosyal Destek Davranışı	124	-,036	0,69
Pozitif Geribildirim Davranışı	124	-,043	0,63
Otokratik Davranış	124	,021	0,81

Futbol oyuncularının “futbol antrenörlerinin gerçek liderlik davranışı alt boyutları ile antrenörlerin iletişim davranışlarına” ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre, Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış ve Otokratik davranış alt boyutlarında zayıf

düzye pozitif bir ilişki söz konusu iken, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında zayıf düzeyde negatif bir ilişki vardır.

Çizelge 4.56: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Gerçek Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin Liderlik Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Antrenörlerin Gerçek Davranışları	Liderlik		
	n	r	p
Eğitici ve Öğretici Davranış	124	,007	0,93
Demokratik Davranış	124	-,058	0,51
Sosyal Destek Davranışı	124	-,120	0,18
Pozitif Geribildirim Davranışı	124	-,117	0,19
Otokratik Davranış	124	-,062	0,49

Futbol oyuncularının “futbol antrenörlerinin gerçek liderlik davranışı alt boyutları ile antrenörlerin liderlik davranışlarına” ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre, Eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda bir ilişki yokken, Demokratik davranış, Otokratik davranış, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında zayıf düzeyde negatif bir ilişki vardır.

Çizelge 4.57: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Gerçek Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin Dinleme Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Antrenörlerin Gerçek Davranışları	Dinleme		
	n	r	p
Eğitici ve Öğretici Davranış	124	,042	0,64
Demokratik Davranış	124	,032	0,72
Sosyal Destek Davranışı	124	-,035	0,70
Pozitif Geribildirim Davranışı	124	-,042	0,64
Otokratik Davranış	124	,063	0,48

Futbol oyuncularının “futbol antrenörlerinin gerçek liderlik davranışı alt boyutları ile antrenörlerin dinleme davranışlarına” ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre, Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış ve Otokratik davranış alt boyutlarında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki söz konusu iken, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında zayıf düzeyde negatif bir ilişki vardır.

Çizelge 4.58: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin İletişim Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Antrenörlerin Tercih Ettikleri Liderlik Davranışları	İletişim		
	n	r	p
Eğitici ve Öğretici Davranış	124	,023	0,79
Demokratik Davranış	124	,016	0,85
Sosyal Destek Davranışı	124	,025	0,78
Pozitif Geribildirim Davranışı	124	-,020	0,82
Otokratik Davranış	124	-,087	0,33

Futbol oyuncularının “futbol antrenörlerinin tercih ettikleri liderlik davranışı alt boyutları ile antrenörlerin iletişim davranışlarına” ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre, Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış ve Sosyal destek davranışı alt boyutlarında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki söz konusu iken, Otokratik davranış ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında zayıf düzeyde negatif bir ilişki vardır.

Çizelge 4.59: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin Liderlik Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Antrenörlerin Tercih Ettikleri Liderlik Davranışları	Liderlik		
	n	r	p
Eğitici ve Öğretici Davranış	124	,056	0,53
Demokratik Davranış	124	,021	0,81
Sosyal Destek Davranışı	124	,011	0,90
Pozitif Geribildirim Davranışı	124	-,094	0,29
Otokratik Davranış	124	-,061	0,50

Futbol oyuncularının “futbol antrenörlerinin tercih ettikleri liderlik davranışı alt boyutları ile antrenörlerin liderlik davranışlarına” ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre, Eğitici ve öğretici davranış, Demokratik davranış ve Sosyal destek davranışı alt boyutlarında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki söz konusu iken, Otokratik davranış ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında zayıf düzeyde negatif bir ilişki vardır.

Çizelge 4.60: Futbol Oyuncularının “Futbol Antrenörlerinin Tercih Ettikleri Liderlik Davranışı Alt Boyutları İle Antrenörlerin Dinleme Davranışlarına” İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Antrenörlerin Tercih Ettikleri Liderlik Davranışları	Dinleme		
	n	r	p
Eğitici ve Öğretici Davranış	124	,208*	0,02*
Demokratik Davranış	124	,160	0,07
Sosyal Destek Davranışı	124	,097	0,28
Pozitif Geribildirim Davranışı	124	,092	0,31
Otokratik Davranış	124	,081	0,36

*p<0,05

Futbol oyuncularının “futbol antrenörlerinin tercih ettikleri davranış alt boyutları ile antrenörlerin dinleme davranışlarına” ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre, Eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda zayıf düzeyde ama 0,05 düzeyinde anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Demokratik davranış, Otokratik davranış, Sosyal destek davranışı ve Pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında da zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

5. TARTIŞMA

Günümüzde futbol endüstriyel alanda dünyanın en büyük sektörlerinden biri haline gelmiştir. Bu yüzden futbol kulüplerini yöneten spor yöneticileri kadar, antrenörlerin, sporcuların ve teknik heyetlerde görev alan diğer kişilerin de önemi büyüktür (Biçer, 1997). Spor alanında takım veya sporcu başarısında antrenörlerin rolü önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye’de de önemli bir sektör haline gelen futbolda antrenör ve sporcu arasında yaşanan iletişimsel sıkıntıları tespit etmek ve sıkıntılara çözüm önerilerinde bulunmak amacıyla çalışmamızda futbol branşı ele alınmıştır.

Spor Toto Süper Lig, Bank Asya 1.Lig, 3. Lig ve 2B futbol liglerinde mücadele eden takımlarda görev yapan antrenörlerin var olan yönetim becerileri ile futbolculardan beklenen başarı istenildiği düzeyde ortaya konulamamaktadır. Bu nedenle hem var olan koçluk becerileri hem de ideal koçun becerileri ile ilgili futbolcuların beklentilerini ortaya koymak amacıyla çalışmaya 649 yerli futbol oyuncusu ve 124 antrenör gönüllü olarak katılmıştır.

Futbol oyuncularının yaşlarına bakıldığında en yüksek katılımın 21-25 yaşları arasında (Süper Lig 50 kişi, Bank Asya 51 kişi, 3. Lig 97 kişi ve 2B Lig 73 kişi) en az katılımın ise 36 yaş ve üstü grupta (Bank Asya 1 kişi ve 2B Lig 1 kişi) olduğu tespit edilmiştir.

Futbol oyuncularının eğitim durumlarına bakıldığında ise büyük kısmının lise mezunu (Süper Lig 101 kişi, Bank Asya 95 kişi, 3. Lig 103 kişi ve 2B Lig 133 kişi) olduğu ve en az katılımın Lisansüstü eğitim düzeyinde (Bank Asya 2 kişi, 3. Lig 2 kişi ve 2B Lig 3 kişi) olduğu belirlenmiştir.

Futbol oyuncuların profesyonel futbol oynama yıllarına göre dağılımına bakıldığında 1-8 yıl arasında en yüksek katılımın, (Süper Lig 75 kişi, Bank Asya 89 kişi, 3. Lig 167 kişi ve 2B Lig 133 kişi) en az katılımın ise 17 yıl ve üzeri (Süper Lig 2 kişi, Bank Asya 3 kişi ve 2B Lig 1 kişi) olduğu belirlenmiştir.

Antrenörlerin yaşlarına bakıldığında en çok katılımın 41-45 yaşları arasında (Süper Lig 13 kişi, Bank Asya 12 kişi, 3. Lig 10 kişi ve 2B Lig 10 kişi) olduğu ve 51 yaş ve üzerindeki antrenör sayısının az olduğu (Süper Lig 2 kişi, Bank Asya 3 kişi, 3. Lig 2 kişi ve 2B Lig 3 kişi) görülmüştür. Eğitim durumları incelendiğinde ise büyük kısmının lise mezunu (Süper Lig 20 kişi, Bank Asya 19 kişi, 3. Lig 12 kişi ve 2B Lig 16 kişi) olduğu, az

sayıda antrenörün ise ortaokul mezunu (Süper Lig 1 kişi, Bank Asya 2 kişi ve 2B Lig 1 kişi) olduğu belirlenmiştir.

Antrenörlerin çalışma yıllarına bakıldığında en çok 0-15 yılları arasında çalışan antrenör sayısının çok, (Süper Lig 32 kişi, Bank Asya 25 kişi, 3. Lig 23 kişi ve 2B Lig 26 kişi), 26-35 yılları arasında çalışan antrenör sayısının ise az olduğu (Süper Lig ve 2B Ligden 1'er kişi) belirlenmiştir.

Spor açısından değerlendirildiğinde takımın ve sporcunun istenilen başarıya ulaşabilmesi için antrenör ile sporcuları arasındaki iletişimin ve antrenörün liderlik özelliklerinin önemli bir faktör olduğu düşünülebilir. Bu yüzden bu çalışmada hem sporcunun hem de antrenörün yaş, eğitim durumu, meslekteki çalışma yılları gibi faktörlerin yanında istenilen başarıya ulaşılmasında antrenörün sporcularına gösterdiği liderlik davranışı ve iletişim becerileri de dikkate alınmıştır.

Yapılan çalışmada, futbol antrenörlerinin görev yaptıkları takım değişkenine göre "liderlik, iletişim ve dinleme" davranışlarına ilişkin veriler değerlendirildiğinde antrenörlerin iletişim davranışı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) tespit edilmiştir ve bu farklılığın Bank Asya lig, 2B Lig ve 3.lig takımları arasında olduğu belirlenmiştir. Antrenörlerin dinleme davranışı boyutunda da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Liderlik davranışı boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Ulukan'a (2006) göre Antrenörlükte iletişim ve etkileşim becerileri, medya, sporcular, seyirciler diğer sporcu ve yöneticilerle destek veren çeşitli organizasyon, kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilidir. Eğer iletişim ve etkileşim becerileri başarı ile yerine getirilemiyor ise antrenörlerin bilgi ve becerileri etkisiz kalabilir. İletişim becerileri, antrenörün futbolcuları motive etmesinde, liderlik becerileri göstermesinde, sorun çözme ve ikna etme becerisinde etkilidir. Örneğin, Futbolda saha kenar yönetiminin görevi, futbol takımlarının saha içi faaliyetlerinin düzenlemesi ve futbolcular arasında iş birliği sağlamaktır (Ulukan, 2006).

Ateş (2010) ise, Antrenörün her eylemi iletişim gerektirdiğini ifade etmektedir. İletişim sadece, mesaj göndermek değil aynı zamanda gelen mesajları da alabilmektir. Futbolcuları ile sürekli iletişim içinde olan antrenörler sadece mesajları iletmek değil, sporculardan gelecek geri bildirimleri dikkatli dinleyerek anlama konusunda da iyi olmalıdır. Düşmanca jestler, memnuniyetsiz yüz ifadeleri, tehditkar hareketler bunlara örnektir. İletişim sürecinin iki boyutu daha vardır; içerik ve duygu. İçerik daha çok sözlü

iletişim, duygular ise daha çok sözsüz iletişimin temelini oluşturur. Antrenörler genellikle sözlü mesajlar verme eğilimindedirler (Ateş, 2010).

Johansen ve Svela (2009), sporcu ve antrenör arasında başarılı bir ilişkinin kurulabilmesi için profesyonel antrenörün nasıl bir yer alması gerektiğini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada antrenör ve sporcu arasındaki ilişkiyi sosyal destek, sorumluluk, duygusallık, zaman kullanımı, dikkat ve dikkatsizlik faktörlerine göre belirlemiştir. Takım kaptanı ve teknik direktörün ayrılmaz bir ikili olduğunu ve birbirlerini tamamladıklarını belirtmişlerdir. İyi bir iletişimin takımın performansını artıracığını, iletişimin hayata geçirilmesinde de sözlü ve sözsüz iletişim arasındaki tutarlılığın ve antrenman esnasındaki resmi olmayan iletişimin var olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Sporcu ve antrenör arasında başarılı bir ilişkiye izin veren en önemli yöntemin yüz yüze bir ilişki olduğunu dile getirmişlerdir. Bunların dışında başarılı bir ilişkinin kurulabilmesinde en önemli etken antrenörlerin kendilerini geliştirmeleridir yorumunda bulunmuşlardır (Johansen and Svela, 2009).

Zourbanas ve arkadaşlarının; Antrenörlerin algılanan liderlik davranışları, sosyal destek ve sporcuların kendileri ile pozitif ve negatif konuşmaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 208 sporcunun katıldığı çalışmada, antrenörlerin sporcuları ile destekleyici konuşmalar yapmasının sporcuyu olumlu yönde etkilediği, antrenörü ile arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiği, antrenörün negatif davranışlarının sporcuların da negatif düşünme üzerinde direkt olarak etkili olduğu ifade edilmiştir (Zourbanas et al., 2006)

Ayrıca (Çetin, 2011) ise antrenör-sporcu arasında iyi bir iletişimin kurulmasında, antrenörlerin mutlak süratle futbolcuları ile görüş alışverişi içerisinde olmalarını, bu tür konuşmaların her zaman değil ancak sorun olduğunda yapılması ve konuşulanların dışa vurulmadan antrenör ile sporcu arasında sır gibi kalmasını önemli bir faktör olduğunu düşünmektedir. Çünkü bu konuşmalar dışa vurulursa antrenör ile sporcu arasında güven kaybının olabileceğinin ifade etmektedir ve futbolcuların bu sorunları tek başlarına aşmalarının ütopyik olacağı düşünmektedir (Çetin, 2011).

Bu doğrultuda antrenörün oyuncularını ile başarılı iletişim kuramaması oyuncularından istenilen sonucu alamamasına neden olacak bu sebeple antrenörün etkili iletişimi geliştirmenin yollarını araması zorunlu olabilecektir. Etkili iletişimde sadece konuşmak değil dinlemek, anlamak ve gereksinimlerin giderilmesine yönelik uygulamaları planlamak da çok önemlidir. Antrenör, sporcularını dikkatle ve alıcı bir zihinle dinler ise ileriye yönelik akla gelmeyen yeni fırsatlar da yaratabilir.

Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin kurumsal bir yapı içerisinde iletişim faaliyetlerini planlama ve yönetme süreçleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada 2006-2007 futbol sezonunda Turkcell Süper Lig, Türk Telekom Lig A ve Lig B’de mücadele eden spor kulüplerinin iletişim faaliyetlerini incelemişler ve Türkiye profesyonel futbol liglerinde mücadele eden spor kulüplerinin genelde yeterli düzeyde iletişim faaliyetinde bulunmadığını ortaya koymuşlardır (Katırcı ve Uztuğ, 2009).

Bu doğrultuda antrenör oyuncular ile başarılı iletişim kurmaz ise oyuncularından da etkili sonuçlar alamayacaktır. Bu sebeple antrenörler iletişim becerilerinde yeterlilik göstermeli yada bu etkili iletişimi geliştirmenin yollarını aramalıdır.

Antrenör ile sporcu arasındaki pozitif iletişim takım başarısı için önemlidir. Lig kategorilerinin birbirinden farklı olması antrenörün sporcuları ile etkili bir iletişim kurması veya kurmaması için bir neden olmamalıdır. Yapılan çalışmada da farklı lig kategorilerinde antrenörlerin sporcuları tarafından arzulanan iletişimi kurdukları görülmektedir. Antrenörlerin sergiledikleri davranışlar ve sahip oldukları liderlik özellikleri sporcu başarısının sağlanmasında önemli bir faktör olarak düşünülebilir.

Antrenörlerin iletişim becerileri ile eğitici ve öğretici davranışın, demokratik davranışın otokratik davranışın, sosyal destek davranışını ve pozitif geri bildirim davranışının etkili olduğu düşünülmektedir. Yılmaz’ın (2008) de Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin (futbol, voleybol, hentbol, badminton, güreş) Liderlik Davranış ve İletişim Beceri Düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, antrenörlerin iletişim becerileri ile eğitici ve öğretici, demokratik, sosyal destek ve pozitif geribildirim davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Yılmaz, 2008).

Donuk’un (2006), Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Rol Model Yaklaşım çalışmasında, spor takımını istenilen hedefe ulaştıracak lider olan antrenörlerin çeşitli liderlik davranışları sergilediklerini ve bu davranışları grubun ele alınan konuyu başarılmasında ve grup üyelerinin gereksinimlerinin giderilmesinde çok önemli bir yer tuttuğunu belirtmişlerdir. Sporcuların eğitim ve öğretimine önem veren, onlara sosyal destek sağlayan, yarı demokratik, yarı otokratik bir liderlik tarzlarının oldukları tespit edilmiştir. Sporcuların görüşlerine bakıldığında ise antrenörlerin daha az otokratik, daha çok demokratik olmaları istenmektedir. Ayrıca antrenörlerin olumlu geribildirim, sosyal destek ve eğitici ve öğretici davranışlarının yetersiz olduğu tespit edilmiştir (Donuk, 2006).

Yapılan çalışmada ise antrenörlerin iletişim becerileri ile Eğitici ve öğretici davranış (r: ,04), Demokratik davranış (r: ,08) ve Otokratik davranış (r: ,02) alt boyutlarında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki, Sosyal destek davranışı (r: -,03) ve Pozitif geribildirim davranışı (r: -,04) alt boyutlarında zayıf düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve sporcuların tüm lig kategorilerinde antrenörlerinin daha çok eğitici ve öğretici davranış (Süper lig: x=4,15, Bank Asya: x=4,20, 3. Lig: x=4,25 ve 2B Lig: x=3,93) daha az da otokratik davranış (Süper lig: x=3,18, Bank Asya: x=2, 99, 3. Lig: x=3,04 ve 2B Lig: x=3,16) sergilemelerini tercih ettikleri görülmektedir. Neden olarak, antrenörün sporcuyu maçı kazanacak bir materyal olarak görmemesi, hem kişisel hem de sosyal gelişimine katkı sağlayacak örnek bir davranış sergilemesine bağlanabilir.

Antrenörün demokratik davranış sergilemesi, alınacak kararların sporcular ile paylaşılmasında, sporcuların kendi hedeflerini belirlemede, oyun, taktik ve oyun stratejilerinde sporcuların katılımının sağlanmasında etkin rol oynamaktadır. Antrenörün demokratik davranış sergilemesini etkileyen bir takım faktörler vardır. Bunlardan bir tanesi toplumun kültürel yapısı ve bireysel özellikleridir.

Numata (2002) de yaptığı çalışmada, Japon sporcular ile Kanadalı sporcuların tercih ettikleri antrenör davranış modeli arasında istatistiksel olarak farklılığın olduğunu tespit etmiştir. Çalışma sonucuna göre Japon sporcuların hem demokratik hem de otokratik antrenörleri tercih ettikleri belirtilmiş, kültürel ve bireysel özelliklerin önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır (Numata, 2002). Sufri de (t,y) çalışmasında, antrenörlerin otokratik ya da demokratik davranış sergilemesinde kültür farklılığının önemli olduğunu belirtmektedir.

Amerika birleşik devletleri, İngiltere ve Kanada'daki antrenörlerin tercih ettikleri antrenörlük stilleri de önemli düzeyde farklılaşmaktadır. Japon üniversite öğrencileri, Kanadalı sporculardan daha çok sosyal destek ve otokratik davranışı tercih etmekte ve antrenörlerini daha otokratik olarak algılamaktadırlar. Bu nedenle kültürel geçmiş liderlik tercihlerini etkilemektedir (Türksoy, 2010).

Profesyonel ligdeki İran futbol takımlarının takım bağlılığı ile antrenörlerin liderlik stilleri arasındaki ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmadan elde edilen verilere göre sporcuların takım bağlılığını algılamalarında artış olduğunu belirtmişler ve bu artışın daha yüksek eğitici ve öğretici davranış düzeyleri, sosyal destek, pozitif geribildirim, demokratik davranış ve düşük seviyelerde otokratik davranışlar sergileyen teknik direktörü algılama düzeyleri ile pozitif bir ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Yine aynı çalışmada antrenörlerin liderlik stilleri karşılaştırıldığında futbol antrenörlerinin

yüksek düzeyde eğitici ve öğretici, düşük düzeyde demokratik davranış sergiledikleri belirtilmiştir (Heydarinejad and Adman, 2011).

İskandinav antrenörlerin kendi liderlik davranışlarını algılamaları ile sporcu antrenör ilişkisinin algılanması arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Danimarka, Norveç ve İsveç'ten toplam 149 antrenör ile gerçekleştirilen çalışmada antrenörlerin daha çok pozitif geri bildirim, eğitici ve öğretici davranış ve demokratik davranış alt boyutlarını sıklıkla gösterdikleri rapor edilmiştir. Ayrıca, bağlılık ile eğitici ve öğretici davranış arasında ve pozitif geribildirim ile sosyal destek davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu, tamamlayıcılık ile eğitici ve öğretici davranış arasında da pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Johansen et al., 2009).

Antrenörlerin gerçek liderlik davranışı sergilemesini etkileyen faktörlerden arasında çalıştıkları lig kategorileri ve çalıştırdıkları futbol oyuncularının da yaşları etkili bir faktördür. Bu doğrultuda yapılan çalışmada farklı lig kategorisindeki antrenörlerin gerçek liderlik davranışı incelendiğinde; en yüksek ortalama değer Eğitici ve öğretici davranış ($x=4.03$), Demokratik davranış ($x=3.60$) ve Otokratik davranış ($x=3.03$) alt boyutlarında Süper Ligde, Sosyal destek davranışı ($x=3.73$) ve Pozitif geribildirim davranışı ($x=3.73$) alt boyutlarında ise 3. Ligde olduğu, en düşük ortalama değer ise Eğitici ve öğretici davranış ($x=3.78$), Demokratik davranış ($x=3.36$), Sosyal destek davranışı ($x=3.55$) ve Pozitif geribildirim davranışı ($x=3.63$) alt boyutlarında 2B ligde, Otokratik davranış ($x=2.93$) alt boyutunda ise Bank Asya1.lig' de olduğu tespit edilmiştir.

Futbol oyuncularını yaş grubu değişkenine göre antrenörlerinden bekledikleri gerçek liderlik davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre eğitici ve öğretici davranışı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiş ($p<0.00$) ve bu farklılığın 16-20 yaş ve 21-25 yaş grubu sporcularından kaynaklandığı belirlenmiştir. Demokratik davranış, sosyal destek davranışı, pozitif geri bildirim davranışı ve otokratik davranış alt boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Konter (1995) yaptığı çalışmada takım sporcularının antrenörlerinden daha çok eğitici ve öğretici, demokratik, sosyal desteği tercih ettiklerini, bireysel sporcuların ise antrenörlerinden demokratik ve sosyal destek davranışı sergilemelerini tercih ettiklerini belirtmiştir (Konter, 1995).

Yaş sporcuların oyunculuk açısından belirli bir seviyeye ve olgunluğa erişmesinde önemli bir faktördür. Bu yüzden daha küçük yaşta sporcuların çalıştıkları antrenörlerinden eğitici öğretici davranış sergilemelerini beklemeleri doğru olabilir. İleri

yaş ve kazandıracığı oyun tecrübesi düşünüldüğünde büyük yaştaki sporcuların antrenörü ile etkin bir iletişime sahip olması küçük yaştaki sporcuların takım içi hiyerarşi açısından kaygılandırabilir. Yapılan çalışmada ise yaşları küçük olan sporcuların antrenörlerin den Eğitici ve Öğretici davranış, sosyal destek ve pozitif geri bildirim, Yaşları büyük olan sporcuların ise demokratik liderlik ve sosyal destek ve pozitif geri bildirim davranışı sergilemelerini tercih ettikleri görülmektedir.

Lig grubu antrenörlerinin genellikle arada sırada otokratik bir antrenör davranışı sergilemesi maçın kaybedilmesi kaygısına, oyun esnasında oyuncuların bireysel davranışlarına ve antrenörün direktiflerine uymaması gibi faktörlerden kaynaklanabilir.

Akşar; antrenör sahip olduğu kontrolü, sporcularına yavaş yavaş kazandırmak gibi bir kaygı taşımamaktadır. Aksine bu kontrolü kaybedecekleri ve sahip oldukları bilgilerle ilgili olarak bir sürü kaygıya sahiptirler. Onun için ne olursa olsun yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden kaydığında büyük bir kaygı, stres ve emniyetsizlik içine düşebilirler görüşündedir (Akşar ve Merih, 2008).

Teknik direktörler bilgi birikimlerinin yanı sıra karakter ve kişilikleri, insan ilişkileri ve iletişim biçimleriyle de takımlarına damga vurur. Bu damga vuruşun tek doğru olarak bir kalıba sokulabilecek modeli yoktur. Birbirinden çok farklı davranış biçimleri sergileyen teknik adamlar, kendi tarzları içinde başarıyla buluşabilirler. Örneğin, Almanya Bundesliga takımlarından Schalke 04 takımında görev yapan Felix Magath ve "profesör" lakaplı Ralf Ragnick, iki farklı karakterde teknik direktörler, doğal olarak da takım çalıştırma yöntemleri de birbirine benzememesine rağmen her ikisi de Bundesliga'da hem popüler hem de başarılı olmuş isimlerdir. **Felix Magath** çalışma stratejisini baskı ve korku üzerine kurarak başarı sağlamasına rağmen kulüp yöneticilerinin ve futbolcuların bu davranış biçimine uzun süre dayanamamaları onun kulüpten ayrılık nedeni olmuştur. Otoriter antrenör stiliyle takımlarını çalıştıran teknik adamı başarılı kılan yönetim felsefesi, düzen, disiplin, maksimum fizik kondisyon ve mutlak güçtür. Bu otoriter teknik adamın futbolcuları ile iletişimlerine bakıldığında ise; futbolcularının sadece antrenman performansı ile ilgilenmediği, futbolcuların her birisini odasına çağırıp bir hafta sonra karşılaşacakları rakip takım futbolcuları hakkında soru yağmuruna tuttuğu, futbolcularından rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini söylemelerini istediği ve hatta sorulara cevap alamadığında futbolcularına forma şansı vermeyerek onlarla iletişime girmediği belirtilmektedir. **Ralf Ragnick** ise Felix Magath'ın tam tersi sporcuları rahatlatan bir davranış biçimi sergilemektedir. Teknik adamın çalışma yöntemi futbolcuları

ile etkili iletişime dayanmaktadır. Ona göre iyi bir gurup atmosferi, sportif başarıya giden en iyi yoldur (Çetin, 2011).

Teknik direktör hangi stili seçerse seçsin oyuncularını, kendi fikirleri, duyguları, deneyimleri olan birer insan olarak değerlendirmeli ve saygı göstermelidir. Teknik direktör takımın gelişmesinde ve takım etkinliklerinde oyunculara katılmalı, hatta daha da fazlası teknik direktör ekip üyelerine saygı göstermeli ve onlara kararların hazırlık aşamasında; ortaya çıkan sorunların da çalışmanın her aşamasında çözümlenmesi antrenör-sporcu arasındaki iletişimi güçlendireceği düşünülebilir.

Horne ve Carron (1985), kolej futbol oyuncuları ile Chelladurai'nin Kanadalı kolej basketbolcuları üzerinde yaptığı çalışmada eğitici ve öğretici davranış boyutunda antrenör ve sporcu görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Horne and Carron, 1985). Bu çalışma yapılan çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Bunun nedeni, ülkeler arasında hem eğitim hem de kültür farklılığı olmasına rağmen takımların antrene edilmesi açısından benzer uygulama yöntemleri kullanmalarına bağlanabilir.

Türksoy'un (2008) yaptığı çalışmada, futbolcuların tercih edilen lider ile algılanan gerçek lider ve sporcu tatmin ölçeklerine verdikleri yanıtların oynadıkları lige, mevkiye, sporcunun yaşına, eğitim durumu ve medeni duruma göre farklılık göstermediği buna karşın Süper Lig oyuncuları arasında daha fazla eğitim, antrenman ve akademik destek hizmetlerinin tercih edildiği gözlenmiştir. Bu çalışma yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte değildir. Çünkü yapılan çalışmada 3.Lig ve 2B Lig takımlarındaki oyuncuların antrenörlerinden daha çok eğitici ve öğretici davranış sergilemelerini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Takımların aldıkları puanlar sırasıyla ile Süper Lig gerçek lider davranış $\bar{X}=3.60$ tercih edilen lider davranış $\bar{X}=3.84$; Bankasya1.Lig gerçek lider davranış $\bar{X}=3.49$ tercih edilen lider davranış $\bar{X}=3.90$; 3.Lig gerçek lider davranış $\bar{X}=3.41$ tercih edilen lider davranış $\bar{X}=3.91$; 2B lig gerçek lider davranış $\bar{X}=3.36$ tercih edilen lider davranış $\bar{X}=3.75$ olarak görülmüştür. Alınan puanlara bakıldığında takımların gerçek liderlik boyutunda süper lig antrenörlerinin daha demokratik bir davranış sergilediği görülse de tüm lig grubu antrenörlerinin genellikle demokratik bir antrenör davranışı sergilemediği arada sırada kendi istekleri doğrultusunda otokratik davrandıkları görülmektedir. Literatür bilgileri antrenörün genellikle antrenman esnasında otokratik davranış sergilemeyi tercih ettiğini vurgulanmaktadır. Ayrıca antrenörün kişiliği, hırsı ve olaylara bakış açısı da demokratik davranış sergilemesini engelleyebilir. Tercih ettikleri

liderlik boyutunda ise tüm dört lig takım oyuncularının antrenörlerinde olmasını istedikleri davranış şekli demokratik davranış modelidir.

Yılmaz'ın (2008) farklı branşlardaki antrenörlerle yaptığı çalışmada sporcuların aynı antrenör ile çalışma süresinin sosyal destek boyutunda etkili olduğu ve özellikle 1 yıl ve altında aynı oyuncularla çalışan antrenörlerin, 5 yıl ve üzerinde çalışan antrenörlere göre oyuncuları tanıma ve takıma uyum göstermeleri açısından daha fazla sosyal destek sağladıkları vurgulanmıştır. Yapılan çalışmada aynı antrenörlerle çalışma yıllarına göre gerçek ve tercih edilen liderlik davranışı alt boyutları değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmamıştır ($p>0,05$). Sosyal Destek Davranışı değerlendirildiğinde takımların aldıkları puanlar sırasıyla ile Süper Lig gerçek lider davranış $\bar{X}=3.72$ tercih edilen lider davranış $\bar{X}=3.89$, Bankasya 1.Lig gerçek lider davranış $\bar{X}=3.66$ tercih edilen lider davranış $\bar{X}=3.98$; 3.Lig gerçek lider davranış $\bar{X}=3.73$ tercih edilen lider davranış $\bar{X}=4.07$, 2B lig gerçek lider davranış $\bar{X}=3.55$ tercih edilen lider davranış $\bar{X}=3.77$ olarak görülmüştür. Puanlamaya bakıldığında 3.lig takım oyuncularının, antrenörlerinden bekledikleri sosyal destek diğer lig takımlarına göre daha yüksektir. Alınacak sosyal desteğin iyi yada kötü olması genellikle antrenör ile sporcu arasında ki iletişimin zayıf yada kuvvetli ve iletişimin daha ziyade saha içinde kalmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Antrenörler genellikle sporcuları ile boş zamanlarında görüşmenin antrenörün sporcu üzerindeki otoritesini zayıflattığını düşünebilir. Ancak bazı antrenörler ise tam tersini savunabilmektedir. Sosyal destek sporcu performansını ve akabinde takım başarısını artıran bir davranış boyutu olarak ele alındığında antrenöre çok iş düşmektedir. İyi bir antrenör sporcusu için takımıyla içiçe onların sorunlarıyla yakından ilgilenen, gereken yardımı uygun bir şekilde sağlayan eğitici ve öğretici bir kimliktir. Antrenörün aynı takım ve aynı sporcu grubu ile kısa ve uzun süre çalışması da buna etken olabilir.

Lig kategorilerindeki antrenörlerin çalışma yılı hareketliliğine bakıldığında, takımın uzun süre aynı antrenörle çalışmasının başarıyı beraberinde getirdiği görülmektedir. Örneğin İBB (İstanbul Büyükşehir Belediyesi) takımının aynı antrenör ile (Abdullah Avcı) 6 yıl beraber çalışmasının sonucunda takımın başarı grafiğinde artış olduğu hatta 2011 sezonunda başarı ivmesinin arttığı ve ligde ilk 5 te olduğu görülmekte iken, antrenörün görev değişikliği ile gelen yeni antrenörle aynı takımın başarı ivmesinin yavaşladığı hatta düştüğü görülmektedir.

Literatür bilgilerine bakıldığında antrenörlerin pozitif geri bildirimde bulunmaları sporcuların yaş, eğitim düzeyi, oyunculuk kıdemi ve aynı antrenörle çalışma yıllarına göre de değişmektedir (Yılmaz, 2008). Yapılan çalışmada yukarıda belirtilen parametreler arasında farklılıklar saptanmazken lig değişkenine göre pozitif geri bildirim davranışında farklılıklar saptanmıştır (3. lig takımları ile 2B lig takımları arasında) ($p<0,05$). Bunun nedeni; antrenörün pozitif geri bildirimde bulunması, takım motivasyonu ve oyuncu performansı üzerinde etkili bir faktör olabilir. Genel anlamda bakıldığında; sporcu performansının değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, takım arkadaşları arasında başarısının vurgulanması, antrenörü tarafından hak ettiği övgüyü alması sporcu için pozitif bir geri bildirim olarak algılanır. Bu durum ise sporcunun ve takımın başarısını arttırabilir.

Sonuç olarak; futbol antrenörlerinin liderlik, iletişim ve dinleme davranışlarını gösterme düzeyleri arasında liglere göre ve demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,05$). Futbol antrenörlerinin tercih edilen liderlik davranışı ile dinleme davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Gerçek liderlik davranışı alt boyutları ile koçluk becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamış ($p>0,05$). Futbol oyuncularının demografik özellikleri (yaş, oynama yılı ve oynadıkları lig) ile antrenörlerin gerçek liderlik davranışı ve tercih ettikleri liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p<0,05$).

6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

1. Futbol oyuncularının yaş grubu değişkenine göre futbol antrenörlerinin “gerçek liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, eğitici ve öğretici davranış alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$).
2. Futbol oyuncularının profesyonel futbol oynama yılı değişkenine göre futbol antrenörlerinin “gerçek liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, demokratik davranış ve otokratik davranış alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$).
3. Futbol oyuncularının oynadıkları lig değişkenine göre futbol antrenörlerinin “gerçek liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, eğitici ve öğretici davranış ve demokratik davranış alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$).
4. Futbol oyuncularının oynadıkları lig değişkenine göre futbol antrenörlerinin “tercih ettikleri liderlik davranışı alt boyutlarına” ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, eğitici ve öğretici davranış, demokratik davranış, sosyal destek davranışı ve pozitif geribildirim davranışı alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$).
5. Futbol antrenörlerinin yaş grubu değişkenine göre “liderlik, iletişim ve dinleme” becerileri davranışlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, İletişim becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$).
6. Futbol antrenörlerinin görev yaptıkları takım değişkenine göre “liderlik, iletişim ve dinleme” becerileri davranışlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, İletişim ve dinleme becerileri boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$).

6.2. Öneriler

- Spor kulüplerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yeterlilikleri araştırılabilir.
- Antrenörlerin çatışma çözme stratejileriyle iletişim becerileri arasındaki ilişki incelenebilir.
- Bireysel ve takım sporlarında tercih edilen lider antrenör modelleri tespit edilebilir.
- Kulüp yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin belirlenmesi sporda şiddetin azaltılması bağlamında ipuçları verebilir.
- Antrenörlerin iletişim becerilerinin sporcu performansına etkileri araştırılabilir.
- Antrenörlere eğitim seminerlerinde koçluk becerileri uygulamaları yapılabilir.
- Özellikle liderlerin kişilerarası iletişimi yüksek düzeyde sağlaması, sporcuların sorunlarını dinlemesi, sporcuların bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilir.

KAYNAKLAR

- Aksoy, E. (2007) İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme ve Koçluk, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Akşar, T., Merih, K., (2008) Futbol Yönetimi, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Akşar, T. (2010) Türk Futboluna Bir Johari Penceresi Açma Gereği <http://www.ntvmsnbc.com/news/269853.asp> (Ulaşım 02 Nisan 2010)
- Akşar, T., (2011) Spor Kulüplerinin Mali ve Yönetişim Sorunları ve Bunlara İlişkin Çözüm Önerileri, TBMM Meclis Tutanakları http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1328:spor-kulueplerinin-mali-ve-yoenetiim-sorunlar-ve-bunlara-likin-coezuem-oenerilerine-likin-oturumun-meclis-tutanaklar&catid=168:turul-akar&Itemid=81 (Ulaşım 15 Haziran 2011)
- Ateş, Ö. (2010) İletişimin Sırları, Tam Saha TFF Sayılı Dergisi, Temmuz, Sayı 69 s:60-61
- Aydar, N. (1999) Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- Aydın, E. (2007) Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi, Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yüksek Lisans Tezi) İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli
- Baltas, A. (2007) Yöneticilik Becerisinin Temeli Koçluk: Kaynak, sayı: 8, s:2-3 İstanbul.
- Başer, ,E. (1994) Futbolda Psikoloji ve Başarı, Yön Matbaası, İstanbul
- Başoğlu, U. (2006) Askeri Liselerde Eğitim- Öğretim Gören Takım Sporunu Yapan, Bireysel Spor Yapan ve Spor Yapmayan Öğrencilerin Liderlik Özellikleri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. s:7-45
- Baykal, (1994) Eğitim Denetiminde Liderlik. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bitirme Projesi, Denizli, s:3
- Biçer T. (1997) Yaşamda ve Sporda Doruk Performans. Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Biçer, T. (2008) Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları. Beyaz Yayınları, İstanbul
- Cengiz, R., (2009) “İletişim”TFF Sayılı Dergisi, Mart, Sayı:2, İstanbul
- Ceylan, C. (2002) Yönetimsel ve Organizasyonel Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi Bursa. S:2
- Chelladurai,P and Saleh (1980) Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale, Journal of Sport Psychology 2, 34-45
- Çelik, F. (2011) “Koçluk& Mentörlük”. <http://www.slideshare.net/fahricelik/kolukmentrlk-presentation> (Ulaşım 11Temmuz 2011).
- Çetin, C. (2010) “ Milli Başarı Kulüplerinde Başlar”, Tam Saha TFF Sayılı Dergisi 12 (74) s: 60-61
- Çetin, C. (2011) “ Diktatörmü Demokratı” Tam Saha TFF Sayılı Dergisi Ekim ayı, s:44-45

- Çınar, Z. (2009) Coaching ve Mentoring, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi) ISSN 1305-7979 3 (1) s:2
- Çölgeçen, S. (2010) "Futbol Filozofları", TFF Aylık Dergi 11 (73) s: 64-65
- Davis, K. (1977) İşletmelerde İnsan Davranışı.(Çeviren Kemal Tosun ve ark), İstanbul.
- Dinçer, Ö., Fidan Y. (1996) İşletme Yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.1.Baskı, İstanbul
- Desensi, T. J.; Rosenberg, D. (1996). Ethics in Sport Management. USA,. Fitness Information Technology Inc: Pepper Press s:111
- Donuk, B. (2006) Türkiye' de Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Rol Model Yaklaşım, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul
- Doğan, M. (1998) İşletme Ekonomisi ve Yönetimi: Anadolu Matbaacılık, İzmir
- Eler, C. (2009) Futbolun Sıksa Bekçisi, Tam Saha TFF Sayılı Dergisi, sayı:58, s:46-47
- Elgün, R. (2007) Yöneticilerin Koçluk Uygulamalarının Satış Personelinin İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Satış Personeline Yönelik Uygulama Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Kütahya
- Erdem, O., Dikici, M. (2009) Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Sosyal Bilimler Dergisi (8) 29, s:198-213
- Eren, E. (1993) Yönetim ve Organizasyon: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.2.1.Baskı, İstanbul
- Eren, E. (2001) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi: Beta Basım Yayım Dağıtım.7. Baskı İstanbul,
- Erdoğan, İ. (1991) İşletmelerde Davranış: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları ve Küre Ajans, İstanbul
- Erdoğan, İ. (1994) İşletmelerde Davranış: Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul
- Erdoğan, Ö (2010) "Büyük Olmak İçin Bir Şampiyonluk Yetmez" Tam Saha TFF' nin Aylık Futbol dergisi Ekim (72) s:13
- Evered, R.D., Selman, J.C.(2003) Coaching and The Art of Management, Organizations Dynamics, Autumn, s: 21-32.
- Ezerler, D. U.(2007) Bir Gelişme Modeli olarak Koçluk (Coaching)
- Garland D.J, Barry J.R. (2000) The Effects of Personality and Perceived Leader Behavior on Performance in Collegiate Football. The Psychological Record; 10 (38): 237-247
- Genç, N. (2004) Yönetim ve Organizasyon: Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Gülşen, D. (2008) Farklı Lig Düzeyinde Oynayan Futbolcuların Oynadıkları Mevkilere, Öğrenim Surumu ve Spor Yaşlarına Göre problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Gürtaş, K (2010) "Ekol Yaratmak İçin Kaynağa İnmeliyiz" Tam Saha TFF Sayılı Dergisi 10(73) s:15-16
- Gravelle, F. (2009) The Importance of Transformational Leadership in The Questfor Group Cohesion The Case of a University Level Varsity Football Program, Internation Journal of Sport Management, Recreation&Tourism, Ottawa 3(18-33) Canada

- Heydarinejad, S., Adman, O., (2011) The Relationship Between Coach's Leaderships Styles and Team Cohesion in Iranian Student's Football Matches Heydarinejad, 11th. International Sports Science Congress, Abstract Book, 10-12 Kasım, Antalya.
- Hawkins, P. (2008) The Coaching Profession: Some Of The Key Challenges, Coaching: An International Journal Of Theory, Research and Practice, (1)1, s:28-38, 285
- Horne T, Carron A.V. (1985) Compatibility in Coach-Athlete Relationship. Journal of Sport Psychology; 3 (7) s: 137-149.
- Horst, B. (2005) Üst Düzey Koç ve Takımlar için El Kitabı: Çeviren: Ekim Pekünlü, Çağrı Baskı, II. cilt İstanbul
- İkiz, M. (2011) Endüstriyel Futbolun Gözbebeği Üç Kulüp Üzerine Sıra Dışı Bir Analiz http://www.futbolekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1592:manchester-u-barca-real-madrid&catid=121:mete-ikiz&Itemid=61 (Ulaşım 15 Haziran 2011)
- İmamoğlu, A. F., Koçak, M.; Sunay, H. (1997) Türkiye, Almanya, Avusturya, İngiltere ve İskoçya Futbol Antrenör Eğitim Programlarının Karsılaştırılmalı Olarak İncelenmesi. Futbol Bilim ve Teknolojileri Dergisi, Sayı:3 Ankara, s:76.
- İnal, A. N. (2006) Futbolda Eğitim Öğretim: Nobel Yayınları, Ankara.
- Johansen, B.T., Sveta, A. E., (2009), The Meeting in a Successfully Coach- Athlete Relationship, 14th. Annual Congress of European College of Sports Science (ECSS) Oslo/ Norway, June 24-27
- Johansen, B.T., Christensen, J., B., Enoksen, E., Fahlström, P., G., Hageskog, C., A., Høigaard, R. (2009). Leadership Behaviors and Coach- Athlete Relationships in Scandinavian Coaches, 14th. Annual Congress of European College of Sports Science (ECSS) Oslo/ Norway, June 24-27
- Katırcı, H., Uztuğ, F. (2009) Spor Kulüplerinde İletişim Yönetimi: Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Spor Kulüplerinin İletişim Uygulamalarına İlişkin Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Anadolu University Journal of Social Sciences Cilt/ vol:9 sayı/No: 1, s: 149-168
- Kılınç, T. (1995) Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi), İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. 24 (2) s: 59-76.
- Kırdar, C. (2007) Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Becerilerinin Algılanması, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Yönetim Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koçak, M. (1996) Türkiye'de Futbol Antrenörlerinin Yetiştirilmesi-Temel Sorunlar ve Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma, G. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Koçak, K. (2009) "Futbolun Beyin Takımı" Tam Saha TFF Sayılı Dergisi, Ağustos 58, s: 62-63
- Koçel, T (1993) İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş 4.Baskı, İstanbul.
- Koludar, S (1988) Futbol'da Antrenörlük ve Eğitim Öğretim İlkeleri, Türk Tarih Kurumu, Ankara
- Kondu, C. (2009) "Sporcu Koçluğu" http://www.sayginnlp.com/MakaleDetay/Kocluk-Nedir_2782.aspx (Ulaşım 11 Temmuz 2011).
- Konter, E. (1995) Sporda Motivasyon: Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.
- Konter, E. (1996) Bir Liderlik Olarak Antrenör: Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Köktürk, M. (2006) Yaşanmış Hikâyelerle Koçluk Mentörlük: Morpa Kültür Yayınları, İstanbul

- Luthans, F. (1992) Organizational Behavior, Sixth Edition McGraw- HillBook Company.
- Mcmanus, P. (2007) Koçluk: Çeviren: Ahmet Kardam, Optimist Yayınları, İstanbul
- Martens, M. (1990) Succesful Coaching, Leisure Pres, 2nd ed. USA
- Nixon-Witt, C. (2008) A Coaching Approach For Work/Life Balance, Business &Economic Review, 54 (2) s:8-11.
- Numata, A. (2002) A Comparison of Leadership Preference by Culture, Master of Arts Phtsical Education, Ball State Üniversitesi, Muncie, India.
- Özbay, Ö. (2008) Koçluk Yaklaşımının Yöneticiler Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- Öztürk, S. (2007) Ortaöğretim Özel ve Resmi Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Karşılaştırılması (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetim Anabilim Dalı, İstanbul
- Özkara, A (1990) Spor Bilimleri ve Antrenör Eğitimi Spor Bilimleri 1.Ulusal Sempozyumu Bildirileri. Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s:2
- Poussard-Minibaş, J. (2004) Yönetimde Yeni Bir Stil Coaching: Yaylacık Matbaası, İstanbul
- Robbins, S. P.(1998) Organizational Behavior. 8.Ed: Prentice Hall International New Jersey-USA
- Sabah Gazetesi (2007) , Teknik Adamlar ve Unutulmayan Yönleri: Sabah Gazetesi, (Ulaşım 14 Mayıs 2010)
- Salisbury, F. S. (1994) Developing Managers as Coaches-A Trainer's Guide. London: McGraw Hill BookCo.
- Sebera, T. G (2004) Coaching AcrossCultures: Newtools for Leveraging National, Corporate& Professional Differences, International Journal of Interculterel Relations, 28 (1): 83-87
- Sevim, Y. (2007) Antrenör Eğitimi ve İlkeleri: Gazi Kitapevi Ankara
- Sufri, B.,and Terry, P. (yıl belli değil) Coaching Preferences of Athletesın BruneiDarussalamand Great Britam: A Cross- Cultural Test of the Path- Goal Theory, University of Southhern Queensland, Australia.
- Tatar, G. (2009) Futbolda Takım Birlikteliği ve Liderin Takım Birlikteliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul s:44-62-67
- TFF (2008) Türkiye Futbol Federasyonu Teknik Direktör Lisans Yönergesi <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/002011/TFF/Talimatlar/TeknikAdamlarinEgitimveSifniflandirilmesiTalimati-28.12.2010-SON.pdf> (Ulaşım 23 Eylül 2011).
- TFF (2011) Türkiye Futbol Federasyonu Antrenör Lisansı Kursları Talimatı, <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/002011/TFF/Talimatlar/AntrenorLisansKurslariTali mati-28.12.2010.pdf> (Ulaşım 04 Ekim 2011)
- Tiryaki, Ş., Kızıldağ, E. (2010) Üst Düzey Erkek Koçların Bağlanma Biçimleriyle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki, 11th. International Sports Science Congress, Abstract Book, 10-12 Kasım, Antalya
- Tosun, K. (1992) İşletme Yönetimi-Genel Esaslar: Savaş Yayınları. 1.Cilt, 6.Baskı, Ankara s:73
- Tozar, T. (2009) "Gençler Kendi Yolunu Açacak" Tam Saha TFF Sayılı Dergisi, Kasım, s: 24-25

- Türksoy, A. (2008) Futbolda Sporcu Tatmini ile Antrenörlerinde Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi s: 15- 76
- Türksoy, A. (2010) Futbolda Liderlik ve Antrenörlük: Nobel Yayın ve Dağıtım, 1.Basım, Ankara
- Uçkun, C. G.,Kılınç, İ. (2007) Koçluk ve Mentörlük Tarihsel Gelişimi Yöntemleri ve Uygulamaları: Ürün Yayınları, Ankara
- Ulagay, A., (2005) Türkiye Süper Ligi Teknik Direktör Harcamada Rekor Kırdı, Hürriyet Gazetesi (Ulaşım 23 Ekim 2011)
- Ulukan, M. (2006) Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya
- United Kingdom Coaching Strategy Association (2002) Sport Coach, Coaching. Retrieved April 26, web, <http://www.brainmac.demon.co.uk/coaching.htm> (Ulaşım 14 Kasım 2011).
- Wise, P.S. Voss, L.S., (2002) The Case of Executive Coaching, Lore International Institute, Durango
- Waldroop, J.,Butler, T(1996) “The Executive as Coach”, Harvard Business Review./Power Özel Eki. “Teknik Direktör Olarak Yönetici” s:11-19
- Yıldız, S.M. (2007) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Hizmetleri Kalitesini Etkileyen Faktörler, Balıkesir Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, (15) 1 Kastamonu Eğitim Dergisi, Balıkesir s:451-462
- Yılmaz, F. (1999) Liderlik ve Koçluk (Lilly İlaç Tic. A.Ş. Örneği), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış) Yüksek Lisans Tezi Sakarya. s: 18-119
- Yılmaz, İ. (2008) Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Tezi Şubat s:20-110
- Zourbanas, N., Theodorakis, Y., Hatzigeorgiadis,A., (2006) Couches’ Behaviour, Social Support, and Athletes’ Self Talk, Hellenic Journal of Psychology Vol, 3 pp. 117-133
- Zülal, A. (2001) Çağımıza Özgü Bir Sorun mu? Şiddet ” Bilim ve Teknik Dergisi Sayı 399, Ankara. s.: 34-41.

ÖZGEÇMİŞ

Bireysel Bilgiler

- Adı Soyadı: Gülşah Sekban
- Doğum yeri ve tarihi: 01.11.1972
- Uyuşu: TC
- Medeni Durumu: Bekar
- Çalıştığı kurum: Kocaeli Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
- İletişim Adresi ve telefonu: BESYO 0262 3033602

Eğitimi

1993 Trabzon Lisesi

1998 Ondokuzmayıs Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Lisans

2002 Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Yabancı dili: İngilizce

Unvanları

Öğretim Görevlisi

Mesleki Deneyimi

1999 Milli Eğitim Bakanlığında Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

2002 Kocaeli Üniversitesi Öğretim Görevlisi

Bilimsel Etkinlikler

- "uluslararası TV kanallarının spor programlarına ayırdıkları süre", gülşah sekban, zekiye başaran, , gazi üniversitesi spor kongresi, (2007)
- masa tenisi oynayan sporcuların reaksiyon sürelerinin incelenmesi", gülşah sekban, deniz demirci, menşure aydın, bergün meriç, , 1. raket sporları sempozyumu, (2005)
- Farklı spor dallarında faaliyet gösteren sporcuların ivmelenme süratlerindeki değişimin incelenmesi. Gülşah Sekban, Yüksek lisans tez.
- Sporun engelliler ve Aileleri üzerine etkisi, Gülşah Sekban, deniz Demirci, uluslararası 2003.

Verdiği konferans ya da seminerler

Amatör Spor Kulüp Yöneticilerine İnsan Kaynağını planlama semineri

EKLER

Ek-1: Antrenör Gerçek Davranış Ölçeği

BÖLÜM 1 KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız ;
- 2.Eğitim Düzeyiniz; () İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek lisans
3. Medeni Durumunuz; () Evli () Bekâr
4. Kaç yıldır profesyonel futbol oynamaktasınız;
- 5.Şimdiki antrenörünüzle ne kadar zamandan beri çalışıyorsunuz
- 6.Oynadığımız Takım.....

(Antrenör Gerçek Davranış Ölçeği)

Değerli katılımcı;

Aşağıdaki ifadelerin her biri, bir antrenörün sergileyebileceği belli davranışları tanımlar. Bu anket, **antrenörünüzün, hangi davranışını hangi sıklıkta sergilediğini** belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Ankette vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma kapsamında kullanılacaktır. Bu nedenle her soruyu dikkatli bir şekilde doğru olarak cevaplandırınız. Katkılarınız için şimdiden teşekkürler.

	Antrenörüm:	Her Zaman	Sıklıkla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	Sporcularının kapasitelerini zorlamaları için ne gerekiyorsa yapar					
2.	Özel müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularının fikrini sorar					
3.	Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olur					
4.	Bir sporcusunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde över					
5.	Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her sporcusuna açıklar					
6.	Her sporcu için ayrı ayrı antrenman planı hazırlar					
7.	Grup üyeleri arasındaki sorunların çözümlenmesine yardımcı olur					
8.	Sporcularının hatalarını düzeltmeye özel bir dikkat gösterir					
9.	Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını alır					
10.	Sporcusu iyi bir iş başardığında bunu kendisine söyler					
11.	Takım içindeki fonksiyonunun, bütün oyuncular tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını sorar.					
12.	Davranışlarıyla ilgili olarak sporcularına açıklamalarda bulunmaz					
13.	Sporcunun kişisel sağlığına dikkat eder					
14.	Yaptığımız sporun becerilerini her sporcusuna bireysel olarak öğretir					
15.	Karar verirken sporcularının görüşlerini alır					
16.	İyi performansından dolayı sporcunun ödüllendirilmesine özen gösterir					
17.	Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp, ona göre plan yapar					
18.	Sporcularını, antrenmanların uygulanması sekiyle ilgili olarak önerilerde bulunmaya teşvik eder					
19.	Sporcularına kişisel yardımlarda bulunur					
20.	Her sporcuya neyin yapılıp, neyin yapılmaması gerektiğini açıklar					
21.	Sporcularının kendi hedeflerini belirlemesine izin verir					
22.	Sporcularına karşı beslediği duyguları ifade eder					
23.	Her sporcunun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmesini bekler					
24.	Sporcuları hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin verir					
25.	Sporcularını, kendisine güvenmeleri yönünde teşvik eder					
26.	Her sporcunun güçlü ve zayıf yönlerini söyler					
27.	Karar verdiği konular hakkında yeniden tartışmaz					
28.	Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde onu takdir eder					
29.	Her sporcuya her durumda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim verir					
30.	Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcularının fikrini alır					
31.	Sporcuları, kendisiyle yakın ve gayri resmi bir ilişki kurmaları için cesaretlendirir					
32.	Sporcularının çabalarını birbiriyle koordine etmek için ne gerekiyorsa yapar					
33.	Sporcuların, antrenmanlarda kendi hızlarında çalışmalarına izin verir.					
34.	Sporcularıyla mesafeli olur					
35.	Her bir sporcunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklar					
36.	Sporcularını evine davet eder					
37.	Yerinde ve zamanında sporcuya hak ettiği övgüyü gösterir					
38.	Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtir					
39.	Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin verir					
40.	Soru sorma isteğini engelleyecek bir tavırdan konuşur					

Ek-2: Antrenör Tercih Davranış Ölçeği

Değerli katılımcı;

Aşağıdaki ifadelerin her biri, bir antrenörün sergileyebileceği belli davranışları tanımlar. Bu anket, antrenörünüzün hangi davranışlarını ne kadar tercih ettiğinizi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen bu anketin şu andaki antrenörünüzün ya da herhangi bir antrenörün değerlendirmesi olmadığını unutmayınız. **Öğrenilmek istenen sizin kişisel tercihinizdir.**

	Antrenörüm :	Her Zaman	Sıklıkla	Arasına	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	Sporcuların kapasitelerini zorlamaları için ne gerekiyorsa yapmasını tercih ederim.					
2.	Özel maçlarda, stratejiler üzerine sporcuların fikirlerini sormasını tercih ederim.					
3.	Sporcuların kişisel problemlerine yardımcı olmasını tercih ederim					
4.	İyi bir performans gösterdiğinde, sporcuyla diğer sporcuların önünde övmesini tercih ederim.					
5.	Her sporcuyla, sporun teknik ve taktiklerini açıklamasını tercih ederim					
6.	Her sporcu için ayrı ayrı antrenman planı hazırlamasını tercih ederim.					
7.	Grup üyeleri arasındaki sorunların çözümüne yardımcı olmasını tercih ederim					
8.	Sporcuların hatalarını düzeltmek için özel dikkat göstermesini tercih ederim					
9.	Önemli konularda, sorun daha ileri gitmede grubun onayını almasını tercih ederim.					
10.	Sporcu iyi bir iş yaptığında bunu ona söylemesini tercih ederim					
11.	Takım içindeki fonksiyonunun, bütün oyuncular tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını sormasını tercih ederim.					
12.	Kendi çalışmalarını açıklamamasını tercih ederim.					
13.	Sporcunun kişisel sağlığına dikkat etmesini tercih ederim.					
14.	Spor becerilerini, her sporcuyla kişisel olarak öğretmesini tercih ederim.					
15.	Karar alırken, sporcuların katılımına izin vermesini tercih ederim					
16.	Bir sporcunun, iyi performansından dolayı ödüllendirilmesi konusuna dikkat etmesini tercih ederim					
17.	Neler yapılması gerektiği konusunda plan yapmasını tercih ederim.					
18.	Çalışmaları yönlendirirken, sporcuların öneri sunmalarını teşvik etmesini tercih ederim.					
19.	Sporculara kişisel iyilikler yapmasını tercih ederim.					
20.	Her sporcuyla, neleri yapması ve neleri yapmaması gerektiğini Açıklamasını tercih ederim.					
21.	Sporcuların kendi hedeflerini belirlemesine izin vermesini tercih ederim.					
22.	Sporculara karşı hissettiği sevgisini ifade etmesini tercih ederim.					
23.	Her sporcunun görevini en ince ayrıntısına kadar yerine getireceğine inanmasını tercih ederim.					
24.	Hata yapsalar bile, her sporcunun kendi yöntemini denemesine izin vermesini tercih ederim.					
25.	Sporcuları, kendisine güvenmeleri için teşvik etmesini tercih ederim.					
26.	Her sporcunun zayıf ve güçlü yönlerini söylemesini tercih ederim					
27.	Bir konuda uzlaşma sağlanmasını reddetmesini tercih ederim.					
28.	Bir sporcu iyi bir performans gösterdiğinde onu takdir etmesini tercih ederim.					
29.	Her sporcuyla, her durumda neler yapılması gerektiğine dair, özel bilgiler vermesini tercih ederim.					
30.	Önemli antrenörlük sorunları konusunda sporcuların fikirlerini almasını tercih ederim.					
31.	Sporcuları, kendisiyle yakın ve gayri resmi bir ilişki kurmaları için cesaretlendirmesini tercih ederim.					
32.	Sporcuların çabalarını birbirleriyle koordine etmek için ne gerekiyorsa yapmasını tercih ederim.					
33.	Sporcuların, antrenmanlarda kendi hızlarında çalışmalarına izin vermesini tercih ederim.					
34.	Sporcularla arasında mesafe koymasını tercih ederim.					
35.	Her sporcunun, takıma katkısını açıklamasını tercih ederim.					
36.	Sporcuları evine davet etmesini tercih ederim.					
37.	Bir şeyi hak ediyorsam, bu konuda bana şans vermesini tercih ederim.					
38.	Sporculardan ne beklediğini ayrıntılı bir şekilde açıklamasını tercih ederim.					
39.	Sporcuların oyunda kullanacakları taktiklere karar vermesine müsaade etmesini tercih ederim.					
40.	Soru sormayı engelleyecek bir tavırdan konuşmasını tercih ederim.					

Ek-3:Antrenör İçin Koçluk Becerileri Anket Formu

1-Yaşınız

2-Öğrenim Durumunuz: Orta () Lise () Önlisans Lisans () Yüksek lisans ve doktora ()

3-Medeni Durumunuz: Bekâr () Evli ()

4- Meslekteki Çalışma Yılıınız?

5-Mesleği İsteyerek mi Seçtiniz? Evet () Hayır ()

6- Koçluk Eğitimi Aldınız mı? Evet () Hayır ()

7- Kendinizin Koçluk Özellikleri Taşındığınıza İnanıyor musunuz? Evet () Hayır ()

8- Çalıştırdığınız takım

9- Sahip olduğunuz antrenör belgesi.....

Aşağıdaki sorular “Koçluk Becerileriniz” konusundaki görüşlerinizi almak üzere düzenlenmiştir. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan size uygun olan şıkkı “X” ile işaretleyiniz.

	Sporcularım:	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Sporcularıma karşı önyargılı davranmam				
2.	Sporcularımla iletişim kurarken mutlaka geri bildirimde bulunurum				
3.	Sporcularıma geri bildirimde bulunurken hatalarına odaklanırım				
4.	Sporcularıma sorunları karşısında duygularımı belli ederim				
5.	Sporcularımla iletişim kurarken onların bakış açısından bakabilmeyi başarırım				
6.	Sporcularıma kendilerini savunma ihtiyacı duyacak şekilde geri bildirimde bulunurum				
7.	Herkesle iletişime hazır olduğumu açıkça belirtirim				
8.	Sporcularımın gelişimine yardımcı olacak şekilde geri bildirim de bulunurum				
9.	Çalışma ortamında iletişim ağını oluştururum				
10.	Sporcularımın uyum içinde çalışmalarını sağlarım				
11.	Anlaşmazlıkları arabuluculuk yaparak çözmeye çalışırım				
12.	Sporcularımın değişime açık olmaları için onları teşvik ederim				
13.	Sporcularıma öncülük ederim				
14.	Risk alan bir kişiyimdir				
15.	Sorumluluk alan bir kişiyimdir				
16.	Sporcularıma huzurlu bir çalışma ortamı sağlarım				
17.	Kendime güvenim tamdır				
18.	Sporcularıma karşı güvenim tamdır				
19.	Verdiğim sözleri yerine getirmem				
20.	Sporcularıma dostça duygular beslerim				
21.	Sporcularımı oldukları gibi kabul ederim				
22.	Sporcularıma değer veririm				
23.	Bulduğumuz noktadan daha ileriye gitmeyi hedeflerim				
24.	Sporcularımı ortak amaçların belirlenmesi sürecine dâhil ederim				
25.	Sporcularımı tam olarak dinlemem				
26.	Sporcularımı dinlerken yargılamam				
27.	Sporcularımı dinlerken sabırlıyım				
28.	Sporcularımı konuşmaları için cesaretlendiririm				
29.	Sporcularıma ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine onları soru sorarak yönlendiririm				
30.	Sporcularıma sorunların farkında olmalarını sağlayan sorular yöneltirim				
31.	Sporcularımın sorunların gerçek nedenlerini anlamalarını sağlarım				
32.	Sporcularıma karşı açık ve dürüstüm				
33.	Söylediklerim ile yaptıklarım tutarlıdır				
34.	Bilgiyi paylaşırım				

Ek-4:Türkiye Futbol Federasyonu İzin Belgesi



Ünitesi : Futbol Geliştirme Merkezi/EGT
Sayı : 2010-21/ 04-305
Konu : Futbol Antrenörlerinde Yeni Yönetim Modeli Koçluk- doktora tezi hk.

25.10.2010

İlgili Makama,

Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora öğrencisi Gülşah Sekban'ın, Tez danışmanlığı Prof Dr. Turgay Biçer ve Yrd. Doç. Dr. Cem Çetin tarafından yürütülen " Futbol Antrenörlerinde Yeni Yönetim Modeli Koçluk" başlıklı doktora tezi çalışmasının yapılması anlamlı ve uygun görülmüş, gerekli kolaylıkların sağlanması önerilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz/rica ederim.

Saygılarımla,



Tevfik Eroğlu
Türkiye Futbol Federasyonu
Futbol Genel Direktör Yardımcısı

T: +90 (212) 362 22 22 (Dahili 2268 – 2269- 2270) F: +90 (212) 323 49 60
İstinye Mahallesi, Darüşşafaka Caddesi No:45 Kat:2 34460 İstinye
www.tff.org



Ek-5: Canan Kırdar İzin Belgesi

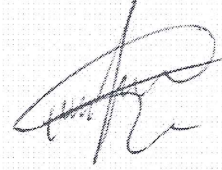
Tarih: 29/06/2010

Kocaeli Üniversitesi

İlgili kişiye

Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sorumlu Hemşirelerin Koçluk Becerilerinin Algılanması yüksek lisans tezimde kullandığım anket sorularının Gülşah Sekban'ın " Futbol Antrenörlerinde Yönetim Modeli Olarak Koçluk" Doktora çalışmasında sakınca yoktur, gereğini bilgilerinize arz ederim...

Canan Kırdar



Ek-6: Liglerde Görev Yapan Antrenörlerin Saha Kenarlarında Sporcularına Davranış Görselleri



Ek-7: Süper Ligde Görev Yapan Antrenörlerin Çalıştıkları Kulüplerdeki Görev Hareketlilikleri

Kulüp	Antrenör	Kulüp	Antrenör
Galatasaray	2004- 2005 Gheroghe Hagi, 2005- 2007 Eric Gerets, 2008 Cevat Güler, 2008- 2009 Michael Skibbe, 2009 Bülent Korkmaz, 2009 Frank Rijkaard, 2010- 2011 Gheroghe Hagi, 2011 Bülent Korkmaz, 2011 Fatih Terim	Mersin İdman Yurdu	2005- 2006 Engin Korukır 2006 Nasır Bekci 2006- 2007 İlyas Tüfekçi 2007- 2008 Abdulkirim Durmaz 2008- 2009 Ercan Albay 2009- 2010 Serhat Güller 2010 Ergün Penbe 2010 Yüksel Yeşilova 2010 Nurullah Sağlam
Beşiktaş	2005 Rıza Çalmbay 2005- 2007 Jean Tigana 2007 Tayfur Havutçu 2007- 2008 Ertuğrul Sağlam 2008- 2010 Mustafa Denizli 2010- 2011 Tayfur Havutçu 2011 Carlos Augusto Soares Da Costa Faria Carvalhal	Kayseri Spor	2004- 2005 Hikmet Karaman 2005- 2007 Nurullah Sağlam 2007- 2010 Tolunay Kafkas 2010- 2012 Şota Arveladze
Fenerbahçe	2003- 2006 Christoph Daum 2006- 2009 Zico (Arthur Antunes Coimbra) 2008- 2009 Luis Argones 2009- 2010 Christoph Daum 2010 Aykut Kocaman	Eskişehir Spor	2005- 2006 M. Kemal Kılıç 2006 Yavuz İncedal 2006- 2007 Ahmet Akcan 2007 Ergin Işık 2007- 2008 Metin Diyadin 2008 Nejat Biyediç 2008- 2010 Rıza Çalmbay 2010- 2011 Bülent Uygun 2011 Michael Skibbe
Trabzon Spor	2005- 2006 Vahid Halilhodzic 2006- 2007 Sebastian Lazaroni 2006- 2007 Ziya Doğan 2007- 2008 Ahmet Özen 2007- 2008 Ersun Yenel 2008- 2009 Ersun Yenel 2008- 2009 Ahmet Özen 2009-2010 Hugo Henry Broos 2009- 2010 Şenol Güneş	Gençlerbirliği	2004- 2005 Ziya Doğan 2005- 2007 Mesut Bakkal 2007 Fuat Çapa 2007 Reinard Stumpf 2007- 2008 Bülent Korkmaz 2008 Mesut Bakkal 2008- 2009 Samet Aybaba 2009- 2010 Thomas Doll 2010- 2011 Ralf Zumdick 2011 Mustafa Kaplan 2011 Giray Bulak 2011 Fuat çapa
Sivas Spor	2006- 2007 Lütfi Baykuş 2006-2007 Karol Pecze 2009- 2010 Muhsin Ertuğral 2010 Mesut Bakkal 2011 Rıza Çalmbay	Gaziantep Spor	2005 Hüseyin Kaplar 2006 Walter Zenga 2006- 2007 Samet Aybaba 2007 Erdoğan Arıca 2007- 2008 Mesut Bakkal 2008 Bünyamin Süral 2008- 2009 Nurullah Sağlam 2009- 2010 Jose Couceriro 2010- 2011 Tolunay Kafkas 2011 Abdullah Ercan

Ek-7: Devamı

Kulüp	Antrenör	Kulüp	Antrenör
İstanbul Büyük Şehir Belediye Spor (İBB)	2006- 2011 Abdullah Avcı	Samsun Spor	2005- 2006 Erdoğan Arıca 2006- Hasan Şengün 2006- 2007 Levent Eriş 2007 Mustafa Uğur 2007 Hakkı Bayrak 2007- 2008 Yücel İldiz 2008 Orhan Kapucu 2008 Hayrettin Gümüşdağ 2008- 2009 Ercüment Coşundere 2009 Turhan Özyazanlar 2009- 2011 Hüseyin Kaplar 2011 Vladimir Petkovic
Bursaspor	2004- 2005 Hüseyin Kaplar 2005 Yalçın Gündüz 2005 -2007 Raşit Çetiner 2005- 2007 Engin İpekoğlu 2007- 2008 Bülent Korkmaz 2007- 2008 Samet Aybaba 2008- 2009 Güvenç Kurtar 2009- 2011 Ertuğrul Sağlam	Manisa Spor	2005- 2007 Ersun Yenal 2007- 2008 Yılmaz Vural 2008- 2009 Levent Eriş 2009- 2010 Mesut Bakkal 2010- 2011 Reha Kapsal 2010 Hakan Kutlu 2011 Kemal Özdeş
Antalyaspor	2005 Metin Türer 2005- 2007 Yılmaz Vural 2007 Raşit Çetiner 2007- 2008 Ümit Turmuş 2008 Josef Jarabinsk 2008 -2011 Mehmet Özdilek	Ordu Spor	2003- 2007 Yücel İldiz 2008- 2009 Yücel İldiz 2009 Osman Özdemir 2009 Ekrem Al 2010 Ahmet Akcan 2010- 2011 Uğur Tütüneker 2011 Metin Diyadin
Ankaragücü	2005- 2006 Susic 2006- 2007 Hikmet Karaman 2007 Brigel 2007- 2008 Hakan Kutlu 2009 Hikmet Karaman 2009 Yılmaz Vural 2009- 2010 Lemerre 2010- 2011 Ümit Özat 2011 Mesut Bakkal 2011 Ziya Doğan	Karabük Spor	2005- 2006 İlyas Tüfekçi 2006- 2007 Erdoğan Yılmaz 2007- 2008 Mustafa Çapanoğlu 2008 Turgut Uçar 2008- 2009 Hüsnü Özkara 2009- 2011 Yücel İldiz 2011 Bülent Korkmaz

Ek-8: Süper Ligde Görev Yapan Antrenörlerin Yaş Değişkenine Ait Veriler

Takım	Antrenör	Yaşı
Galatasaray	Fatih Terim	58
Fenerbahçe	Aykut Kocaman	46
Beşiktaş	Carvalhal	46
Bursaspor	Ertuğrul Sağlam	42
Trabzonspor	Şenol Güneş	59
Manisa spor	Kemal Özdeş	41
İstanbul büyükşehir belediye spor	Erif Erdem	39
Ordu spor	Metin Diyadin	43
Mersin idman yurdu	Nurullah Sağlam	45
Gençlerbirliği	Fuat Çapa	43
Sivas spor	Rıza Çalimbay	48
Eskişehirspor	Michael Skibbe	46
Kayseri spor	Şota Arveladza	38
Gaziantep spor	Abdullah Ercan	40
Kardemir Karabük	Bülent Korkmaz	43
Samsun spor	Vladimir Petkovç	48
Antalyaspor	Mehmet Özdelek	45
Ankaragücü	Ziya Doğan	50

Yaş Değişkenlerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri					
	N	Minimum	Maximum	X	Ss
Yaş	18	38,00	59,00	45,55	5,70