

**AMATÖR FUTBOL  
ANTRENÖRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ  
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA  
(2003-2004 Futbol Sezonu Eskişehir İl Örneği)**

**VELİ ONUR ÇELİK**

**AMATÖR FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**(2003-2004 Futbol Sezonu Eskişehir İl Örneği)**

**VELİ ONUR ÇELİK**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Sağlık Bilimleri Enstitüsü**

**Beden Eğitimi ve Spor**

**Anabilim Dalı**

**Şubat 2005**

## JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI

**Veli Onur ÇELİK**' in “ **Amatör Futbol Antrenörlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma (2003-2004 Futbol Sezonu Eskişehir İl Örneği)**” başlıklı, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalındaki, Yüksek Lisans tezi **02.02.2005** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

ÜYE (Tez Danışmanı) : **Prof.Dr. Coşkun BAYRAK**

ÜYE : **Yard.Doç.Dr. M.Serdar TEREKLİ**

ÜYE : **Yard.Doç.Dr. Yücel ŞİMŞEK**

Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu' nun **21.01.2005** tarih ve **04/1** Sayılı Kararıyla onaylanmıştır.

  
Enstitü Müdürü  
**Prof.Dr. Yusuf ÖZTÜRK**

araştırmanın gerçekleşmesinde yapılan çalışmaların açıklanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiş, elde edilen veriler ise bulgular bölümünde toplanmıştır. Tartışma ve sonuç bölümünde ise, araştırmada elde edilen bulgular ışığında tartışma ortaya konmuş ve kişisel bir sonuç çıkarılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, Türkiye Futbol Antrenörleri Eskişehir Şubesine üye amatör futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdiklerini ortaya koyan bulgular elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Kuramları, Spor Kulübü, Futbol Antrenörü, Dönüşümsel Liderlik**

**ABSTRACT****Master of Science Thesis****A RESEARCH ON THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
FEATURES OF AMATEUR FOOTBALL TRAINERS****(As an Example of Eskişehir, 2003-2004 Football Season )****VELİ ONUR ÇELİK****Anadolu University****Institute of Health Sciences****Physical Education Majore Branch****Supervisor: Prof.Dr. Coşkun BAYRAK****2005**

The aim of this research to put forth the level of transformational leadership features of amateur football trainers who have member of Turkish Football Trainers Association Eskişehir Office.

The research has been designed in a descriptive model. The population of the research originates from the 208 amateur football trainers who are member of Turkish Football Trainers Association Eskişehir Office. For collecting the data of the research used MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) who have developed by Bass and Avolio. In the data analysis the frequency distribution and its percentages are being utilized.

The research consists of four parts which are titled as "Introduction", "The Materials and Method", "The Findings", "The Argument and The Result". The theoretical information has been discussed in the introductory part. In the material and method part some explanatory information is being discussed about the work that is done for the development of the research

**and the data that is derived from this is being brought in to light with the help of the findings which are derived from the research and personal result is being appeared.**

**At the final of the research the findings show that the amateur football trainers who are member of Turkish Footbal Trainers Association Eskişehir Office have transformational leadership features.**

**Key Words: Leadership, Leadership Theories, Sport Club, Football Trainer, Transformational Leadership**

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde, beni böyle bir çalışmaya teşvik eden, araştırmanın geliştirilip ortaya konmasında büyük destek gösteren danışmanım sayın Prof. Dr. Coşkun BAYRAK'a,

Çalışma sürecince yakın ilgi ve desteklerini gördüğüm sayın Prof. Dr. İnan ÖZALP'e, Yard. Doç. Dr. M. Serdar TEREKLİ'ye, Arş. Gör. Hakan KATIRCI'ya,

Araştırma sürecinde değerli eleştirileri ile araştırmanın yönlendirilmesine katkılarda bulunan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim elemanlarına,

Araştırmanın uygulama kısmındaki yardımlarından dolayı Türkiye Futbol Antrenörleri Eskişehir Şubesine ve araştırma anketine yanıt veren tüm futbol antrenörlerine,

Çalışma sürecinde desteklerini benden esirgemeyen aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Veli Onur ÇELİK

Eskişehir-2005

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
TEŞEKKÜR .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	x
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Liderlik Kavramının Genel Yönleri İle İncelenmesi .....	2
1.2. Sporda Liderlik .....	5
1.3. Liderlik Teorileri ve Yaklaşımları .....	9
1.3.1. Özellikler (Traits) Teorisi .....	10
1.3.2. Davranışçı Teori .....	11
1.3.2.1. Michigan Çalışmaları .....	12
1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	13
1.3.3. Durumsal Teori .....	14
1.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık (Olasılık) Modeli .....	15
1.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık (Life-Cycle) Yaklaşımı .....	17
1.3.3.3. Yol-Amaç (Araç-Amaç) Yaklaşımı .....	18
1.3.4. X-Y Yaklaşımı .....	19
1.3.5. Chelladurai'nin Çok Boyutlu Liderlik Modeli .....	21
1.3.6. Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar .....	24
1.3.6.1. Karizmatik Liderlik .....	24
1.3.6.2. Antrenör Tipi Liderlik (Coaching).....	28
1.3.6.3. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik .....	32
1.4. Dönüşümcü Liderlik Kavramı .....	33
1.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi.....	36
1.4.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli .....	40

1.4.3. Dönüşümcü Liderlik Modeli İçerisinde Yer Alan Faktörler .....	41
1.4.3.1.İdealleştirerek Etkileme (Karizmatik Liderlik) .....	41
1.4.3.2. İlham Veren Motivasyon .....	42
1.4.3.3. Entelektüel Uyarım .....	42
1.4.3.4. Bireysel İlgi .....	43
1.4.4. Etkileşimci Liderlik Faktörleri .....	44
1.4.4.1. Koşullu Ödüllendirme .....	44
1.4.4.2. İstisnalarla Yönetim .....	44
1.4.5. Liderliğin Olmadığı Faktör .....	45
1.4.5.1.Laissez- Faire .....	45
2. MATERYAL VE YÖNTEM .....	46
2.1. Problem .....	46
2.2. Amaç .....	46
2.3. Önem .....	47
2.4. Sınırlılıklar .....	47
2.5. Yöntem .....	47
2.5.1. Araştırmanın Modeli .....	48
2.5.2. Evren ve Örneklem .....	48
2.5.3. Veri Toplama Aracı .....	49
2.5.4. Anketin Uygulanması .....	49
2.5.5. Verilerin Çözümü .....	50
3. BULGULAR .....	51
3.1. Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri .....	51
3.2. Araştırma Grubunun MLQ Anketine Verdikleri Cevaplar .....	54
4. TARTIŞMA VE SONUÇ .....	59
5. KAYNAKLAR .....	62
6. EKLER .....	75

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
1.1. Case'in Modifiye Edilmiş Life-Cycle Modeli	18
1.2. Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci	19
1.3. Liderliğin Çok Boyutlu Modeli	22
1.4. Liderlikte Dönüşümcüden Laissez-Faire Liderliğine Geçiş	40
1.5. Dönüşümsel Liderliğin Etki Katkısı	43

**ÇİZELGELER DİZİNİ**

	Sayfa
1.1. X-Y Teorisinin karşılaştırılması	20
1.2. Koç Davranımlarının Kodlanması Örneği	21
1.3. Sporda Liderlik Davranışının Boyutları	23
1.4. Karizmatik Liderin Kişilik Özellikleri, Davranışları ve Takipçileri Üzerindeki Etkileri	26
1.5. Liderlik Faktörleri	40
2.1. Araştırmanın Çalışma Evreni ve Örnekleme	48
3.1. Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri	51
3.2. İdealleştirerek Etkilemeye (Niteliksel) İlişkin Görüşlerin Dağılımı	54
3.3. İdealleştirerek Etkilemeye (Davranış) İlişkin Görüşlerin Dağılımı	55
3.4. İlham Verici Motivasyona İlişkin Görüşlerin Dağılımı	56
3.5. Entelektüel Uyarıma İlişkin Görüşlerin Dağılımı	57
3.6. Bireysel İlgiye İlişkin Görüşlerin Dağılımı	58

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- LBDQ** : Leadership Behavior Development Questionnaire  
**MLQ** : Multifactor Leadership Questionnaire  
**TÜFAD** : Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği

## 1. GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde liderler, takipçilerinin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve faaliyetlerinde köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Ancak toplumları ya da grupları kendi görüşleri ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde anahtar bir rol oynayan bu insanların elde ettiği başarılar ulaşılamaz nitelikte değildir[1]. Çünkü sürekli değişen dinamik bir çevrede hayatta kalmak ve gelişmek isteyen tüm örgütler, değişmek ve yeniden yapılanmak zorundadırlar. Bu değişimin gerçekleştirilmesinde uygun koşulları hazırlayan ve örgütü harekete geçiren liderler, dönüşümcü liderlerdir[2].

Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için grubu ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır[3]. Örgüt ve yönetim alanındaki gelişmelere bağlı olarak liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımlarında da değişim yaşanmaktadır.

Özellikle 1978 yılından itibaren önderliğini Burns ve Bass'ın yaptığı bir grup araştırmacının çalışmaları sonucunda liderlik tarzlarındaki geleneksel yaklaşımların yeterli olmadığı düşünülmüş ve yeni ayrımlara gidilmiştir. Alman sosyolog Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak, liderlik tarzları, geleneklere ve geçmişe daha bağımlı olan etkileşimci liderlik, geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü liderlik adı altında sınıflandırılmıştır[4].

Liderlik alanındaki hızlı değişimler, liderler ve takipçilerinin daha esnek ve yaratıcı olabilmeleri için çok daha fazla ihtiyacı beraberinde getirmiştir. Küreselleşme hayatın gerçeği olmuştur. 20. yüzyılın sonu, 21. yüzyılın başına rastlayan, değişen bu çevre içerisinde iyi yöneticiler plan yapan, örgütleyen ve denetleyen, iyi bir lider gibi yetki veren ve olanak tanıyan bireyler haline gelmişlerdir[5].

Liderlik alanında yaşanan bu gelişmeler spor alanında da etkilerini göstermektedir. Özellikle spor psikolojisi alan yazını incelendiğinde etkileşimci liderlik teorilerine sıklıkla rastlanmaktadır. Spor kulüpleri birer örgüt olarak ele alındığında, antrenörlerin de bu örgütlerde liderlik rolünü üstlenmeleri gerektiği

tartışmasız bir gerçektir. Değişen ve beklenmedik durumların söz konusu olduğu spor alanında liderlerin, dolayısıyla antrenörlerin de her şartta yönetim faaliyetlerini yerine getirebilmeleri önemlidir. Bu nedenle antrenörlerin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterebilmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir.

“Amatör Futbol Antrenörlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” konulu araştırmanın kuramsal boyutu birinci bölümünde oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise materyal ve yöntem, üçüncü bölümde de bulgular yer almaktadır. Tartışma ve sonuç ise araştırmanın dördüncü bölümünde ele alınmıştır.

### 1.1. Liderlik Kavramının Genel Yönleri İle İncelenmesi

Lider; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlara ulaşmak için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Liderliğin esasını, başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan, yol gösteren kişidir[6]. Liderler kaynakların, ödüllerin, cezaların kimlere nasıl dağıtılacağını belirleyen kişilerdir. Kime ne iş ve görev verileceğini ve grubun temel amaçlarını liderler belirler[7].

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, liderliğin gerçekte ne olduğu hakkında anlaşmazlığa düşüldüğü görülmektedir. Bu anlaşmazlıkların kökeni karmaşık bir kavram olan lidere, takipçilerine ve durumlara dayanmaktadır. Liderliği konu edinen araştırmaların bazıları, liderin kişiliği, fiziksel özellikleri ve davranışları üzerine odaklanırken, bazıları da lider ve takipçileri arasındaki ilişki üzerine odaklanmışlardır. Diğerleri ise, farklı durumların lider davranışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir[8].

Liderlik kavramının bu karmaşıklığını anlayabilmenin en iyi yolu, değişik liderlik tanımlamalarına göz atmaktır. Liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda liderlik, aşağıdaki gibi farklı biçimlerde tanımlanmıştır: Liderlik;

- Yaratıcı ve yönlendirici moral güç[9],
- Çalışanları ikna ederek, davranışlarını istendik biçime getirme süreci[10],
- İki ya da daha fazla birey arasında ilişkiyi etkileme özelliğinin varlığı[11],

- Grup üyelerinin çalışmalarını yönetme ve koordine etme[12],
- Takipçileri dönüştürmek, hedefleri başaracak bir vizyon yaratmak ve takipçilere hedeflere ulaşacak açık bir yol belirleme[13],
- Örgütlenen grubu hedeflere ulaşmada etkileme süreci[14],
- Ekibi etkili kılmak için durumlar yaratma[15],
- Arzu edilir fırsatlar yaratan kaynaklara odaklanma eylemlerdir[16].

Liderlik yöneticilik değildir. İyi bir yönetici iyi bir liderdir, fakat iyi bir lider muhakkak başarılı bir yönetici olacak diye bir kural yoktur. Liderler, kişiliklerinde üstün kişiler arası iletişim, yönlendirme, fikir verme ve temsil becerilerini barındırırken, yöneticiler genellikle idari, teknik ve sözel becerilere sahiptir. Ayrıca liderler, yeni fikirler ortaya atmak ve diğer çalışanları bu fikirleri gerçekleştirmeye ikna etmek için yeterli kişisel güce sahip olduklarından dolayı örgütteki değişimlerin de öncüleridir. Etkin liderler kendi güçlerinin türüne ve kaynaklarının bilincine varmış, karşılaştıkları durumlara, takipçilerine ve yer aldıkları grup içerisindeki konumlarına uygun liderlik tarzlarını kullanmayı öğrenmiş kişilerdir[7].

Literatür içerisinde bir çok liderlik tanımı ile karşılaşılmaktadır. Yaygın olarak liderlikle ilgili düşüncelerin aşağıdaki gibi birkaç bölüme ayrıldığı görülmektedir[17]:

- İlk olarak liderlik, etkinlik ya da süreçtir,
- İkinci olarak bu süreç, örnek davranışları etkileme ya da ikna etmeyi içerir,
- Üçüncü olarak liderlik, liderler ve izleyiciler gibi aktörleri içerir,
- Son olarak liderliğin, hem genel hedeflere ulaşmayı hem de bireysel hedeflere ulaşmayı taahhüt ederek grup bütünlüğünü arttırmayı ve örgütsel değişimi ya da desteği sağlamayı hedefleyen değişik sonuçları vardır.

Tanımlar içerisindeki farklılıklarla, liderlik beklentileriyle ve tüm liderlik pozisyonunun bölümleri olan üç anlamlı değişkenle (insan, görev, çevre) birlikte, bazı liderlik kriterleri vardır. Etkili grup liderlerinin yaygın olarak dört özelliği sergiledikleri belirtilmektedir[18]:

1. Liderlik ettikleri insanlara yön ve anlam kazandırmak
2. Güven sağlamak

3. Eylemleri onaylamak ve risk almak. Proaktif olmak, başarıya ulaşırken risk almaya hevesli olmak
4. Umut verici olmak. Hem somut hem de sembolik yollarla başarıya ulaşabilecek fikirleri desteklemek.

Bunların dışında liderlik [19]:

- Grup sürecinin bir fonksiyonudur,
- Kişiliktir,
- Önder olmaya ikna edilendir,
- İnanırdmanın bir şeklidir,
- Eylemlerin ya da davranışların bir oluşumudur,
- Güçlü bir ilişkidir,
- Başarıya ulaşmak için bir araçtır,
- Etkileşimin etkisidir,
- Ayırt edici bir roldür.

Liderlikle ilgili yapılan tüm tanımların, liderliğin üç önemli bileşenini ifade ettikleri gözlenmektedir. Liderlik[20];

- Davranışsal bir süreçtir,
- İnsanlar arası doğal bir ilişkidir,
- Üyeleri, grup ve örgütün hedeflerine doğru etkilemeyi ve motive etmeyi amaçlar.

Tüm bunların ışığı altında Barrow; liderliği, “bireyleri ve grupları hedeflerine doğru yönlendirirken, onlara etki eden davranışsal süreçtir” şeklinde ifade etmektedir[21]. Spor ortamında lider ve takipçilerine yönelik pek çok durum söz konusudur. Özellikle antrenörlerin liderlik bilgi, beceri, tutum ve davranışlarına sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Bu ifade, koçun liderlik davranışlarını, karar verme sürecini, sporcularını motive etmede kullandıkları teknikleri ve oyuncularıyla kurdukları ilişki türünü çevreleyen çok boyutlu bir açıklamadır[22]. Bu ve benzeri ifadelerin spor ortamında etkin bir şekilde değerlendirilmesi için sporda liderlik kavramına göz atmakta yarar görülmektedir.

## 1.2. Sporda Liderlik

Bir grup içerisindeki bireyler bir amaca ulaşmaya çalıştıklarında, genellikle bazıları özel bir çaba içerisine girerler. Spor alanında da bu kişi antrenördür. Bazı koçlar bu rollerini oldukça otoriter biçimde gerçekleştirebilirler. Buna rağmen sporcular, kendi antrenörlerinin liderlik hissi sağlayacağını, bir tasarı ile yönlendireceğini ve grup başarısını kazandıracağını umut ederler. Etkili liderliğin bazı örnekleri, başarısızlığın sorumluluğunu alma, çalışma sırasında talimat verme, oyun öncesi ve oyun sonrası stratejileri tasarlama ve bunları ilişkilendirme ve her oyuncudan beklentileri açıkça ifade etme gibi davranışları içerir. Spor ortamında bir lider olarak koçun diğer özellikleri şunlardır[23].

**Yandaş:** Eğer antrenörlerden güçlü bir liderlik bekleniyorsa, antrenörler nasıl yandaş olabilirler? Yandaşlık, bilinçli bir strateji olarak gerçekleştirildiğinde, zayıflık değil, oldukça güçlü ve güvenilir bir özellik olur. Grup liderinin, üstünlüğünü takım içerisindeki en güçlü pozisyonun kendisine ait olduğunu ifade ederek göstermeye ihtiyacı olmamalıdır. Antrenör (Koç), yardımcı antrenöre ya da takım kaptanına, takım ilişkileri ile ilgili görevler vererek daha etkili olur. Isınma egzersizlerine önderlik etme, müsabaka ya da egzersiz esnasında stratejilerle ilgili tavsiyelerde bulunma ve bunu yerine getirme, seçilmiş konular üzerinde saha içerisinde ya da dışarısında karar verme gibi etkinlikler buna örnek gösterilebilir.

**Öğretmen:** Etkili antrenörler eğitmendir ve sporcuların kendi yeteneklerini daha etkili, daha güvenli ve başarılı hale getirmeleri için gelişimsel bir süreç yaratırlar. Sporcuların koçun direktiflerinden bağımsız bir biçimde düşünebilmeleri ve rakiplerine karşı beklenmedik durumlarda yaratıcı hareketler yapabilmeleri sporda eğitimsel sürecin bir parçasıdır. Antrenörler sporcularına, bu bilgileri, yarışma ortamında uygulayabilecekleri bir iletişim ortamı sağlamalıdır. Etkili antrenörler, uzmanlıklarını kendi alanları ile ilgili alan yazını okuyarak geliştirirler, seminerlere katılırlar ve diğer insanlardan ısrarla öğretim yetenekleri ile ilgili dönüt isterler. Etkili bir öğretmen olan antrenör, (1) sporcularına kendi öğretiminin etkililiği hakkında sorular sorar, (2) değişik iletişim teknikleri kullanır, (3) özel dönüt sağlar, (4) yeni, çalışılmamış beceri ve

stratejileri müsabaka esnasında denemez, bunun yerine bu beceri ve stratejilerin rahat, devamlı bir biçimde yapılana kadar sporculara uygulamasını yaptırır.

**Rol Model:** Model kavramı bir standart ya da taklit için örnek ya da karşılaştırma olarak tanımlanmaktadır. Antrenörler, sporcularına doğru davranışları gösteren bir model olarak hizmet ederler. Antrenörlerin tavır ve hareketleri, oyuncularından umdukları kurallar ve beklentilere uygun olmalıdır. Çifte standart, takım politikalarına güvensizliğe ve güven kaybına yol açar.

**Limit Düzenleyici:** Etkili antrenörler gerçekçidirler, fakat kendi sporcularından yüksek beklentileri vardır. Sporculardan istenilen, antrenmanlara devam ve takım politikalarına uymaktır. Bazı durumlarda antrenörler, oyuncuların maksimum oyun performansına ulaşmalarını sağlamak için, oyuncuların davranışları üzerinde sınırlayıcı olmalıdırlar. Antrenörün limit düzenlemek için birkaç seçeneği vardır; kuralları değiştirmeye karar verebilir, herhangi bir konu hakkında oyuncularına söz hakkı tanıyabilir ya da bir konunun neden tartışılmayacağını açıklayarak o konunun yapılmasını isteyebilir.

**Psikolog ya da Danışman:** Etkili antrenörler yaklaşılabılır olmalıdır. Koçlar sporcularını ve oyuncularını tehdit etmezler. Antrenörler, oyuncularının her birinin isteklerini dinler ve yanıtlarlar.

**Arkadaş:** Bir antrenör oyuncusunun her zaman gerçek bir arkadaşı olmalı mıdır? Antrenörler ve oyuncular aynı gruptaki bireyler gibi, ilgilerini çeken benzer şeyleri arkadaşlarıyla paylaşır gibi birbirlerine anlatabilmeliler midir? Bu sorunun yanıtı basit değildir. Sporcular antrenörlerine hayranlık ve saygı duymak isterler. Oyuncuların görüşüyle, daha yaşlı ve daha deneyimli olan antrenör, takım arkadaşlarından ya da diğer arkadaşlarından daha farklı bir ışıktır. Oyuncuların beklentileri Antrenörlerin tavır ve davranışlarının her bir oyuncu için farklılık göstermesidir. Sporcular, oyuncuları ile “iyi arkadaş” olmaya çalışan antrenörlerden rahatsızlık duyma eğilimindedirler. Bununla birlikte, arkadaşlığın bileşeni sağlıklı bir antrenör-oyuncu ilişkisinde var olmalıdır. Antrenörler, spor alanlarının dışında bile, her bir oyuncusuyla anlamlı bir etkileşim kurmalıdırlar. Antrenörlerin oyuncuları ile doğruluk, dürüstlük, duyguların açıklığı, destek üzerine yapılandırılan ve sağlıklı bir arkadaşlığı esas alan bir iletişim süreci geliştirmeleri önerilmektedir.

**Ebeveynin Yerini Alma:** Antrenörlerin rolü ebeveyn olmak değildir, ancak antrenörler, sporcularının ebeveynleri tarafından çocukları için öngörülen hedefleri desteklerler.

Liderlik; herhangi bir grup içerisinde göze çarpan insanlar arası bir konudur. Sporda takım koçu, sınıf eğitmeni ya da egzersiz direktörü lider olarak düşünülür[24]. Tüm bunların ışığı altında sporda koçun bir lider olup olmadığını tartışmak anlamsızdır. Ancak burada tartışılması gereken konu “antrenörün” bir lider olup olmadığıdır.

Ülkemizde koç ve antrenör kavramları birbiriyle karşılaştırılmakta, çoğu kez “koç” rolünü oynayan kişiler “antrenör” olarak nitelendirilmektedir. Türkiye’de özellikle basketbol branşı “koç” ifadesini kullanırken, futbol “teknik direktör” diğer branşlar ise “antrenör” kavramını kullanmakta, GSGM Spor Eğitim Dairesince her yıl bir çok branşta açılan kurslar “antrenörlük kursu” ismini taşımaktadır[19].

Türkiye’de antrenörler eğitim, planlama, organizasyon, karar verme ve program süreçlerinin her birinde aktiftirler. Alan yazınında koçun görevleri olarak kabul edilen bu özellikler Türkiye’de bir çok branşta antrenörlerin en temel sorumluluk alanında yer alır. Bu bağlamda yapılan bu çalışmada koç ve antrenör kavramları eşanlamlı olarak kabul edilmiş ve koç ifadesi yerine antrenör ifadesi kullanılmıştır.

Antrenörler spor ortamında bir çok farklı rolü üstlenmektedir. Bu rollerden bazıları aşağıdaki gibidir [19,25]:

- **Danışman:** Çalışmalar sırasında her konuda sporcuları için danışman olmak.
- **Değerlendirici:** Sporcuların performansını gerek gözlem yaparak, gerekse ölçerek değerlendirmek.
- **Şoför:** Gerektiğinde sporcularına otomobiliyle servis yapmak.
- **Gösterici:** Öğretmeye çalıştığı becerileri uygulayarak sporcularına göstermek.
- **Arkadaş:** İlişkilerin öğreten-öğrenen düzeyinin ötesinde, bir çok şeyin bir arkadaşla paylaşılabilir düzeyde olmasıdır.

- **Gerçeği Bulan:** Antrenörün, bir anlamda mesleğine duyduğu saygıdır. Bir başka deyişle koçun güncel bilgiyi yakalamasıdır.
- **Bilgi Kaynağı:** Antrenörün, meslek bilgisinin yanında, mesleğiyle ilişkili diğer konularda da bilgili olmasıdır.
- **Güdüleyici:** Sporcuları güdüleyen faktörlerin ve tekniklerin farkında olmasıdır.
- **Organizatör ve Planlamacı:** Günlük, haftalık, aylık, yıllık planlar yapmak, özel turnuvalar düzenlemek, antrenörlerin önde gelen işleri arasındadır.
- **Destekleyici:** Antrenörün, yergiden çok övgüye önem vermesi, sporcularının yaşayabileceği hayal kırıklıklarını önlemeye çalışması ve belki de en önemlisi onların spordan kopmamalarını sağlamasıdır.

Stogdill [26] ve Barrow [27] liderliği, özel hedefleri belirlemede ve bu hedeflere ulaşmada grubu organize eden eylemlere etki eden davranışsal bir süreç biçiminde tanımlarlar. Diğer araştırmacılar ise liderliği kısaca, başkalarını istediklerimizi yaptırma etkileme süreci olarak tanımlar. Fakat liderlik tanımı anlatılmak istenilenden daha karışık bir kavramdır. Liderliği anlamak eğiliminde olanlar, insanların nasıl etkilendikleri ile birinin bir başkasını nasıl etkilediği arasındaki ilişkiyi kurabilmelidir.

Schein [28], insanların başkaları tarafından istenilenleri yapmaya razı olmasının nedeninin psikolojik bir anlaşma olduğunu belirtmiştir. Bu hipotez, insanların yapacakları şeyler karşılığında ayrıcalıklar ve avantajlarla haklarını alacaklarını düşünmelerini ifade etmektedir. Antrenörler ya da spor uzmanları oyuncuların bekledikleri destek ve ödüllerin farkında olmak zorundadırlar. Liderin istek ve taleplerini yerine getiren sporcu, kazanmak, pozitif destek olmak, oynamak ve daha yüksek statü sahibi olmak isteyebilir. Asıl olan bu ikisi arasındaki dengeyi kurabilmektir. Sonuç olarak hem sporcu hem de lider birbirleriyle ve takımla psikolojik bir anlaşma yaparlar.

Corron [29], liderlik süreci kavramını iki temel sistemde isimlendirmiştir. Bunlardan ilki Stogdill'in tanımında yer alan etkileme sistemidir. Bu yaklaşıma göre, lider (antrenör), sporcu ve içinde bulunulan durum, hedeflere ulaşma kavramı içerisinde birbirlerini etkilerler. Antrenörler kendi başlarına var

olamazlar, takımındaki oyuncular ve içerisinde buldukları özel durumlar tarafından etkilenirler. En başarılı antrenörler kendileriyle, takımları ve çevresiyle ilişki halinde olmaları ile tanınırlar. Antrenörlerin kendilerini diğer sporculardan izole etme eğilimi göstermeleri liderliğin güç sistemi olarak ifade edilir. Bu güç sistemi antrenörden oyunculara doğru tek taraflı işleyen güç döngüsü ile etkileme sisteminden ayrılır. Bu sistemde sporcular duygularını ve düşüncelerini antrenöre aktarma konusunda cesaretlendirilmezler. Bu liderlik yaklaşımının modası geçmiş olmakla birlikte bazı diktatör çevrelerde gözlenmektedir. Gücün kaynağı olan bu gibi sistemler içerisinde baskı, ödül, otorite, uzmanlık ve şefkat gibi kavramlar barındırılmaktadır.

### 1.3. Liderlik Teorileri ve Yaklaşımları

Liderlik kavramı ile ilgili tartışmalar, Plato, Caesar ve Plutarch'a kadar uzanır. Eski Çin ve Mısırda, liderlikle ilgili yazılar yazılmıştır. Homer'in İliadasi bizlere eski Yunanla ilgili konularda bilgiler sağlamaktadır; Agememnon, adalet ve yargıyı tasvir etmiştir, Nestor bilgeliği örneklerle açıklamıştır, Odeysseus, kurnazlık ve bilgeliği kendinde kişileştirmiştir, Achilles ise kahramanlığın ilk örneği olmuştur[30].

Daha güncel bir bakış açısıyla, liderlik çalışmalarının yaklaşık olarak 20. yüzyılın ilk yıllarında başladığı ifade edilebilir. Bu erken etkiler 90'lı yıllarda süregelen teori ve araştırmaların oluşmasına kadar devam etmiştir. Bir çok liderlik teorisi düşünüldüğünde spor ile ilişkilendirilebilecek genel teori ya da modelin ya da yaklaşımın olduğu görülebilir. Bunlar; Özellikler Teorisi, Davranışçı Teori, Durumsal Teori başlığı altında Fiedler'in Durumsallık (Olasılık) Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık (Life-Cycle) Yaklaşımı, Yol-Amaç (Araç-Amaç) Yaklaşımı, X-Y Yaklaşımı ve spora özgü yaklaşımla Chelladurai'nin Çok Boyutlu Modeli'dir[31].

### 1.3.1. Özellikler (Traits) Teorisi

Özellikler teorisi, liderlik araştırmalarındaki ilk çalışmalardan biridir. Bu teorinin temeli, iyi lider olarak doğulduğuna, sonradan olunamayacağı üzerine dayandırılmıştır. Lider sıfatına sahip olan bireylerin nitelikleri, onları örgüt içersindeki diğer bireylerden ayırır. Yapılan ilk araştırmalarda bu özellikler psikolojik testler ile tanımlanmaya çalışılmış olmakla birlikte liderlerin nasıl etkili olduğu konusuna çok az özen gösterilmiştir. Bu özellikler, araştırmacılar tarafından genellikle üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; bireylerin fiziksel özellikleri (uzunluk, fiziksel görünüş, yaş, vs.), zeka , konuşma becerisi, kavrama yeteneği gibi entelektüel nitelikler ve duygusallık, baskın olma ve duyarlılık gibi kişilik özellikleridir[32].

Yaklaşık 300 çalışmanın ardından etkili liderlik ile güçlü bir ilişki gösteren birkaç özellik şu şekilde listelenmiştir[33]:

- Zeka, liderlere karışık problemleri çözmede yardımcı olur.
- Görev-konu ile ilgili bilgi, lidere, grup ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılması gerektiğini ve hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu hakkında bilgi sağlar.
- Hakim olmak, bireyleri etkilemede ve onlar üzerinde kontrol sağlamada lidere yardım eder, örgütün veya grubun amaçlarına ulaşmasında takipçilerin yetenek ve çabalarını yönlendirir.
- Kendine güven, lidere, takipçilerini etkilemede, engellerin ve zorlukların üstesinden gelmede yardımcı olur.
- Enerji/aktivite seviyesinin yüksek olması lidere başkalarının talepleriyle ilgilenmede yardımcı olur.
- Stresle başa çıkma, lidere, liderlik rolünün doğasında yer alan belirsizlikle başa çıkma yardımcı olur.
- Güvenilir ve dürüst olma, liderin ahlaklı davranmasını ve takipçilerinin güvenini kazanmasını sağlar.
- Duygusal olgunluk, liderin ben merkezci olmamasını, duygularını kontrol etmesini ve eleştirileri kabul etmesini sağlar.

Bu teori “Büyük adam” (great-man) kuramı olarak da bilinir. 1900-1929 yılları arasında popüler olmuştur. Teoriye göre etkin liderler aynı ortak özellikleri paylaşırlar. Dolayısıyla bir koçun başarılı olabilmesi, çalıştırdığı sporcuların ve ortamın özelliklerine göre değil, liderin (ya da koçun) sahip olduğu kişilik özelliklerine bağlıdır. 2. Dünya Savaşı öncesinde ve sonrasında sosyal bilimcilerin büyük çoğunluğu tarafından desteklenmiş olan bu teoriye savaşın bitmesiyle birlikte verilen destek hızla azalmaya başlamıştır[19].

Özellikler teorisine olan ilginin azalmaya başlamasından hemen sonra Stogdill’in (1948), 124 adet özellik-ilişki çalışması ve konu hakkındaki görüşleri yayınlanmıştır. Stogdill’in görüşü ve genel kanı, sosyal bilimcilerin, liderliğin evrensel özellik teorisine olan inançlarının azalmasına yol açmıştır. Bu gelişmeler sonucunda, evrensel özellik liderlik yaklaşımının, başarılı liderin sahip olduğu özellikleri göstermesinin olanaksız olduğu ifade edilmiştir[34].

### 1.3.2. Davranışçı Teori

Liderlikle ilgili bir diğer teori, liderliğin Davranışçı Teorisidir. Bu teoriye göre herhangi bir kişi etkin liderlerin davranışlarını öğrenerek lider olabilir. Dolayısıyla etkin bir lider ya da koç, doğmaz, yaratılır. Özellikler teorisinde insanları inandırmak, isteklendirmek, etki yapmak gibi özellikler, bu teoride yalnızca liderlere özgü özellikler olmayıp her insanda bulunabilecek özellikler olarak kabul edilir[19].

Davranışçı teori, lider antrenörlerin davranış biçimlerine göre tanımlanabilecekleri temeline dayanmaktadır. Teori üzerine yapılan araştırmalar, özellikler yaklaşımını değerlendirmiş ve liderliğin doğuştan olmadığını, fakat geliştirilebileceği ileri sürmüştür. Liderlik, bireye özgü bir unsur olmaktan çok, liderin, grup üyeleriyle sürdürdüğü ilişkilerden ileri gelen bir davranış stili olduğu ifade edilmiştir[35].

Liderlik konusu üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça “Özellikler Teorisi”nde ifade edilen özelliklerin etkili bir liderlik için yeterli olmayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar liderin kişisel özelliklerinden çok “nasıl” davrandıkları ve “ne” yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Davranışsal teorilerin geliştirilmesi

sırasında pek çok araştırma ve inceleme yapılmış ve etkili liderlik davranışlarının belirlenmesine çalışılmıştır. Yapılan çalışmaları şu şekilde özetlemek mümkündür[36]:

### 1.3.2.1. Michigan Çalışmaları

Liderlik davranışları üzerine yapılan araştırma programları Michigan State Üniversitesinde, Rensis Likert yönetiminde yapılmıştır. Bu araştırma programındaki amaç, başarılı grupları inceleyerek bu gruplardaki liderlik davranışlarını belirlemektir. Çeşitli organizasyon gruplarında düşük üretimde bulunanlarla, yüksek üretimde bulunan işçiler ve gözetimciler incelenmiştir. Böylece etkin bir liderin diğerinden farkını tanımlayarak analiz edilmiştir. Buna göre liderlik davranışı işe yönelik (İşe Dönük Liderlik) ve çalışana yönelik (İşgörene Dönük Liderlik) olarak iki şekilde tanımlanmıştır[36, 37]:

- a) İşgörene Dönük Liderlik: Kişiler arası ilişkilere önem veren, iş gören ihtiyaçlarını gözetken ve grup üyeleri arasında bireysel farklılıklar olduğunu kabul eden liderlik davranışıdır.
- b) İşe Dönük Liderlik: İşin teknik veya göreve ilişkin yönlerine önem veren, özellikle görevlerin gerçekleştirilmesiyle ilgilenen ve grup üyelerini bu sonuç için bir araç olarak gören liderlik davranışıdır.

İş merkezli lider davranışı (job centered behavior) olarak da ifade edilen işe yönelik liderlik davranışında lider, astların çalışmalarıyla yakından ilgilidir. Bu tip lider, iş prosedürlerini açıklar ve temelde başarı ile ilgilidir. Liderin esas amacı görevin etkin bir biçimde yerine getirilmesidir. Çalışana yönelik liderlik davranışı ise (employee centered leader behavior) daha çok iş grupları geliştirme ve iş görenlerin işlerinden tatmin olmaları ile ilgilidir. Bu tip liderin esas amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Yapılan araştırmalar liderin her iki davranış biçiminden birini seçtiğini göstermektedir[37].

İşe dönük lider, grup üyelerinin (takipçilerinin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış göstermektedir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup

üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve takipçilerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterdiği ifade edilmiştir[38].

### 1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışçı Liderlik Teorisinin gelişmesinde büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi de 1945'de başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmalarıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi (Leadership Behavior Defination Questionnaire) başlıklı liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır[38].

Liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir. Bu iki değişken kişiyi dikkate alma (consideration; insan ilişkilerine dönüklük veya anlayış) ve inisiyatif (initiating structure; göreve dönüklük, yapıyı harekete geçirme) dir. Liderlerin davranışlarının bu iki değişken etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.

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

İnisiyatif faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu değişken liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Ohio State çalışmalarının temel bulgularını şunlar oluşturmuştur[36,38]:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır (employee turnover).
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır.

Bu iki çalışmanın da gösterdiği gibi liderlik sürecini açıklamaya çalışan Davranışçı teorinin ağırlık noktası, liderlerin takipçilerine karşı nasıl davrandıkları (hareket ettikleri) olmuştur. Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları (faktörler) geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır[38].

### 1.3.3. Durumsal Teori

Sporcuların özellikleri, örgütsel durum ve özel durumların gerektirdikleri bazı durumsal faktörler, liderlik başarısında önemli rol oynar. Araştırmacıları sporda bu konuya çeken yegane şey özel durumlarda antrenörler ile sporcuların birbirlerinden etkilenmeleridir [39]. Sıklıkla “kulüp zor bir dönemden geçiyor ve ben de bu dönemde teknik direktörlük görevini kabul ettim” sözlerine tanık olunabilmektedir. Burada anlatılmak istenen çalışma ortamının iyi olmadığıdır. Diğer taraftan bazı koçların üç hafta içerisinde görevine son verilip, gittiği diğer takımda başarılı olması da bu teori ile açıklanabilir[19]. Durumsal teori başlığı altında Fiedler’in Durumsallık (Olasılık) Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık (Life-Cycle) Yaklaşımı ve Yol-Amaç (Araç-Amaç) Yaklaşımı incelenebilmektedir.

### 1.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık (Olasılık) Modeli

Bu modelin öne sürdüğü görüş; başarılı liderliğin, uygun liderlik tarzının uygun durumla eşleştirilmesine bağlı olduğudur. Diğer bir ifadeyle, doğru durumda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları etkilidir. Bu modele göre; lider, kendi liderlik tarzını çözmeli, belirli şartları-durumları tespit etmeli ve daha sonra bunlar arasında bir eşleştirme yapmalıdır. Ya lidere uyması için durum değiştirilir ya da liderlik rolü duruma uygun lidere verilir[40].

Fiedler'in durumsal (olasılık) modeli, antrenörün davranımlarına indirgenebilir. Bu durumda koç davranımları iki boyutta ele alınabilmektedir. Bunlar; antrenörün kişiye yönelik ya da göreve yönelik olmasıdır. İlkinde antrenör, kişiler arası ilişkileri ön plana çıkarırken, görevi ikinci plana almaktadır. Bu durumda asıl olarak antrenör, takımdaki sporcu ve diğer kişilerle işbirliği, iletişim ve yakınlığı öncelikle ele almaktadır. Göreve yönelik antrenörlerde birinci planda çalışmak ve herkesin üzerine düşen görevi yapması gelmektedir. Dolayısıyla göreve yönelik liderlerin, görevini yerine getirirken sporcularla etkileşim içerisinde olacağı, görevini yapmayanlarla bu etkileşimin zayıf olacağı açıktır. Diğer bir anlatımla modelde, koçun tercih ettiği ve etmediği sporcular bulunmaktadır. O nedenle ilişkiler “İyi-kötü” şeklinde değerlendirilir. Dolayısıyla antrenör-sporcu ilişkisi ya iyidir ya da değildir. Antrenör görevini yerine getirirken bunu, daha önceden belirlenen belli koşullara göre yapar veya yapmaz. Örneğin basında sık sık okuduğumuz “antrenörümüz aynı zamanda transferle de birinci dereceden sorumlu olacak ve alt yapıyla da ilgilenecektir” ifadesi, antrenörün kulüp yapısı içerisindeki sorumluluk alanlarının resmen önceden belirlenmesi olarak kabul edilmelidir. O nedenle antrenörün görevlerini yerine getirmesi sırasındaki yapısal durum “yapılandırılmış–yapılandırılmamış” şeklinde değerlendirilmektedir. Yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olma, takımdaki bazı ilişki veya rollerin yapısıyla ilgilidir. Hemen hemen bir çok spor takımı yapılandırılmıştır. Yani takım içerisindeki statü ve roller belirginleşmiş, hangi görevlerin kimin sorumluluğunda, bir çok yetki alanının kimler tarafından kullanılacağı açıklığa kavuşturulmuştur[19].

Antrenörün yapılandırılmış-yapılandırılmamış ortamda, yaptırımlarının gücü de farklı olacaktır. Bir takımla anlaşmadan önce yöneticileri uzun uzun düşündüren koşullar sıralayan antrenör ile, “bu takımda her koşulda çalışmak isterim” diyen antrenörün o takımdaki gücü aynı olmayacaktır. İlkinde antrenör , güçlü bir konumdayken, ikincisinde “en büyük başkanın” piyonu konumundadır ve antrenör güçlü değildir. Onun için antrenörün bir lider olarak bir takımdaki gücü “güçlü-zayıf” şeklinde değerlendirilmektedir. Bu üç temel durumsal faktöre göre sekiz olası kombinasyon yaratılması olasıdır. Buna göre, çok iyi ve çok kötü durumlarda göreve yönelik; orta düzeyde uygun ortamlarda da kişiye yönelik antrenörlüğün daha uygun olacağı ifade edilmektedir. Yani bir takımın sahip olduğu sporcular iyi, kulüp ekonomik olarak güçlü ise 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. Eğer antrenör, davranımlarında bir esneklik göstermiyor ve takım değiştiriyorsa yeni gittiği takım ortamı antrenörün görev anlayışına (ilişkiye veya göreve yönelik olma) uyuyorsa antrenörün bu takımda başarılı olduğunu görürüz. Bu durum spor ortamında neden bazı antrenörlerin bir takımda başarısız olurken, gitmiş oldukları diğer takımda başarılı olduklarını açıklamaktadır[19].

Fiedler’in durumsal yaklaşımının kullanıldığı spor alanındaki çalışmalar ilginç sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Buz hokeyi liginde en etkili antrenörlerinden biri olan Danielson’un kişiye (ilişkiye) yönelik bir lider olduğu bulunmuştur. Bird, voleybol üzerinde yaptığı bir çalışmada daha fazla beceri gerektiren Division 1 programındaki antrenörlerin kişiye yönelik liderlik özellikleri gösterirlerken daha az beceri gerektiren Division 2 programında bunun tersinin görüldüğünü ortaya koymuştur[39]. Fiedler’in modelinin uygulandığı spor ortamında başarılı olan koçun, bir başka ortamda başarılı olamayabileceği söylenebilir. New York Giants futbol takımının oldukça başarılı antrenörü Ray Perkins, Bear Bryant’ın emekli olmasından sonra Alabama’nın başına geçmiş ve oldukça başarısız birkaç yıl geçirmiştir[19].

Bu modelin bazı zayıf tarafları olduğu görülmektedir. Öncelikle durumsallık değişkenleri karmaşıktır ve değerlendirmesi zordur. Ayrıca model,

astların özelliklerine çok az ilgi göstermektedir ve liderin ya da astların değişen teknik becerilerine hiç dikkat edilmemiştir. Tüm bu eleştirilere rağmen, bu model, liderliği anlamak, kavramak ve öğrenmek için oldukça ilginç bir modeldir. En önemli katkısı, şartlara uygun somut cevaplar aramasıyla, araştırmalara yeni bir yön kazandırmasıdır.

Fiedler liderlerin iyi ya da zayıf olarak nitelendirilemeyeceğini belirtmiştir. Çünkü bazı durumlarda lider görevini oldukça iyi yerine getirirken şartların değişmesiyle bazı durumlarda da bu gerçekleşemeyebilir. Bundan dolayı örgütler, durumu uygun hale getirerek etkin liderliği kazanabilirler. Uygun durum, uygun liderlik tarzıyla eşleşmediği hallerde liderin değil, durumun değiştirilmesi gerektiğinin üzerinde durulmuştur[40].

### 1.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık (Life-Cycle) Yaklaşımı

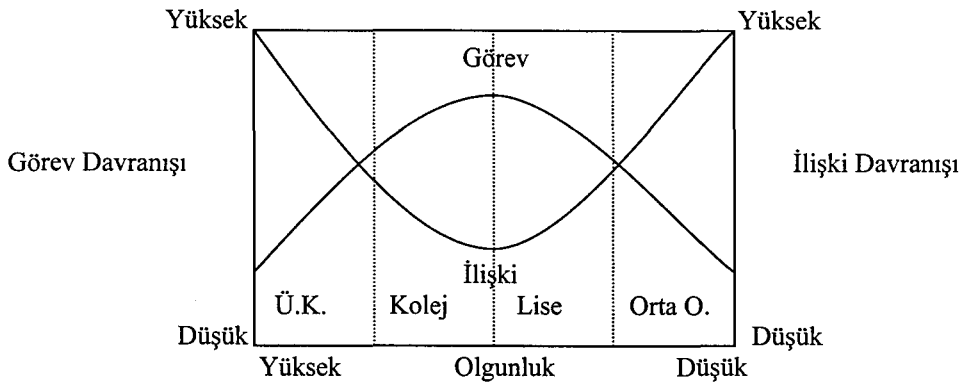
Hersey ve Blanchard [42, 43], etkili liderlerin kendi liderlik stillerini takipçilerinin ve çevrelerinin ihtiyaçlarına yanıt verebilecek biçimde uyarlamalarını önermişlerdir. Hersey ve Blanchard, özel bir durum için uygulanan liderlik stilini, takipçilerin olgunluk seviyelerinin belirleyeceğini ileri sürmüşlerdir. Bu yüzden liderlerin değil, çalışanların (sporcuların) üzerinde durmuşlardır. Olgunluk bireylerin kendi davranışlarının sorumluluğunu almada gösterdikleri yetenek ve istek biçiminde tanımlanmıştır.

Bu modele göre, görev yapı davranışının azalabilmesi için sporcuların olgunluk seviyelerinin artmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte, ilişki davranışı ile olgunluk arasında ters U ilişkisi vardır. Düşük ve yüksek olgunluk seviyelerinde ilişki davranışı düşük olabilir ancak orta derecede olgunluk seviyesinde ilişki davranışı yüksek olabilir[39].

Case [44], Hersey ve Blanchard'ın teorisinden hareketle bir çalışma gerçekleştirmiştir. Başarılı basketbol antrenörlerinin liderlik davranışları (LBDQ kullanılarak) incelenmiştir. Toplam 399 basketbol oyuncusu antrenörlerini değerlendirmişlerdir. Sporcular olgunluk seviyelerine göre sınıflandırılmıştır (orta okul, lise, kolej, ve üniversite katılımcısı). 40 koçun ilişki ve görev davranış

sonuçları hesaplanmış ve sonrasında olgunluk (rekabet) seviyelerine göre sınıflandırılmışlardır.

Sonuçlar, olgunluk - ilişki davranışı ve olgunluk - görev davranışı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Case'in bu araştırma sonuçları şekil 1.1.'de açıklanmıştır[34].



Şekil 1.1. Case'in Modifiye Edilmiş Life-Cycle Modeli [44]

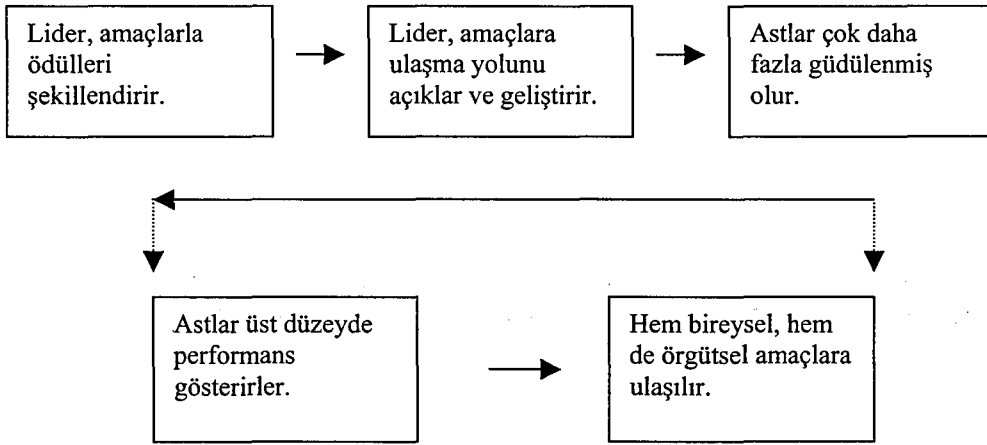
### 1.3.3.3. Yol-Amaç (Araç-Amaç) Yaklaşımı

Robert House, beklenti motivasyon teorisini temel alan yol-amaç teorisini geliştirmiştir[45]. Yol-amaç teorisi, sporcuların ihtiyaçları ve hedefleri üzerinde durmaktadır. Diğer bir deyişle, lider işleri kolaylaştıran biri gibi görülmektedir. Antrenör ya da lider sporcuların kendi amaçlarını kavramalarına yardım etmelidir. Liderlerin başarısı, sporcuların hedeflerine ulaşip ulaşmaması ile eş değerdedir. Bu teorinin temel önerisi, liderlerin fonksiyonunun takipçilerine hedeflere ulaşmada destek sağlamasıdır. Bu da, hedeflerine ulaşmaları için sporcuları ödüllendirmek, başarıya giden yoldaki engelleri ve güçlükleri belirtmek ve kişisel memnuniyetleri için fırsatları arttırmak ile gerçekleştirilir. Örneğin bir sporcunun amacı atletizm müsabakasında okul rekorunu kırmak ise, antrenörün görevi sporcuyu ödüllendirmek ve bu hedefine ulaşmasını mümkün kılacak bir antrenman programı sağlamaktır[34].

Kuramın geliştirilme sürecinde güdülenmeye ilişkin beklenti kuramından yararlanılmıştır. Kuramda önerilen ve liderin benimsemesi gereken üç temel ilke şöyledir[46]:

1. Örgütlerde astların (sporcuların) ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek,
2. Astların (sporcuların) ulaşmaya çalışacakları hedefler koyma, bu hedeflere ulaşırken üst düzeyde performans göstermelerini sağlama; bunu başarmaları için de onları ödüllendirmek.
3. Astların (sporcuların) bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, üst düzeyde performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamak.

Bu temel ilkelerin benimsendiği bir durumda gerçekleşmesi olası liderlik süreci Şekil 1.2’de verilmiştir.



Şekil 1.2. Yol – Amaç Kuramında Liderlik Süreci [46]

#### 1.3.4. X-Y Yaklaşımı

1950’li yıllar sırasında, Douglas McGregor, yöneticiler arasında hızla popüler olan bir liderlik görüşü ortaya atmıştır. McGregor’un bu çalışması etkili liderlerin özelliklerini tanımlamaya çalışan, ilk özellik yaklaşımına benzemektedir. Bu çalışmada ilk çalışmalardan farklı olarak McGregor, liderlerin tavır ve inanç yapıları üzerine odaklanmıştır. McGregor, liderlerin çoğunun, çalışanları ile ilgili iki tavır ve inanç yapısından birini kabul ettiklerini düşünmektedir[47]. Liderlikte Rol Yaklaşımı olarak da bilinen bu yaklaşıma göre, liderlik rolü yönetici ya da patron olmaktan çok işçi, ya da memur rolü şeklindedir. Bu iki teorinin karşılaştırılması şu şekildedir[19]:

Çizelge 1.1. X-Y Teorisinin Karşılaştırılması [19]

<u>Teori X</u>	<u>Teori Y</u>
1.İnsanlar doğuştan çalışmayı sevmezler ve eğer yapabilirlerse çalışmaktan kaçınırlar.	1.İşte , zihinsel ve fiziksel efor harcanması oyun kadar, dinlenme kadar doğaldır.
2.İnsanlar işlerini yapmaları için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve tehdit edilmelidir.	2.İnsan, yerine getirmek istedikleri amaçlar için kendisini kontrol edebilir ve yönlendirebilir.
3.Normalde insan demek yönlendirilmeyi istemek, sorumluluktan kaçınmak ve göreli olarak çok az hevese sahip olmak demektir.	3.Normalde insan olmak demek, uygun koşullar altında öğrenmek, sorumluluğu kabul etmenin yanında sorumluluk aramak da demektir.

Bu teoriye göre eğer bir kimse teori Y'yi kabul edip teori X'i reddederse ilişkilerindeki liderlik ve yönetim anlayışında da buna uygun bir seçeneği izleyecek demektir[48].

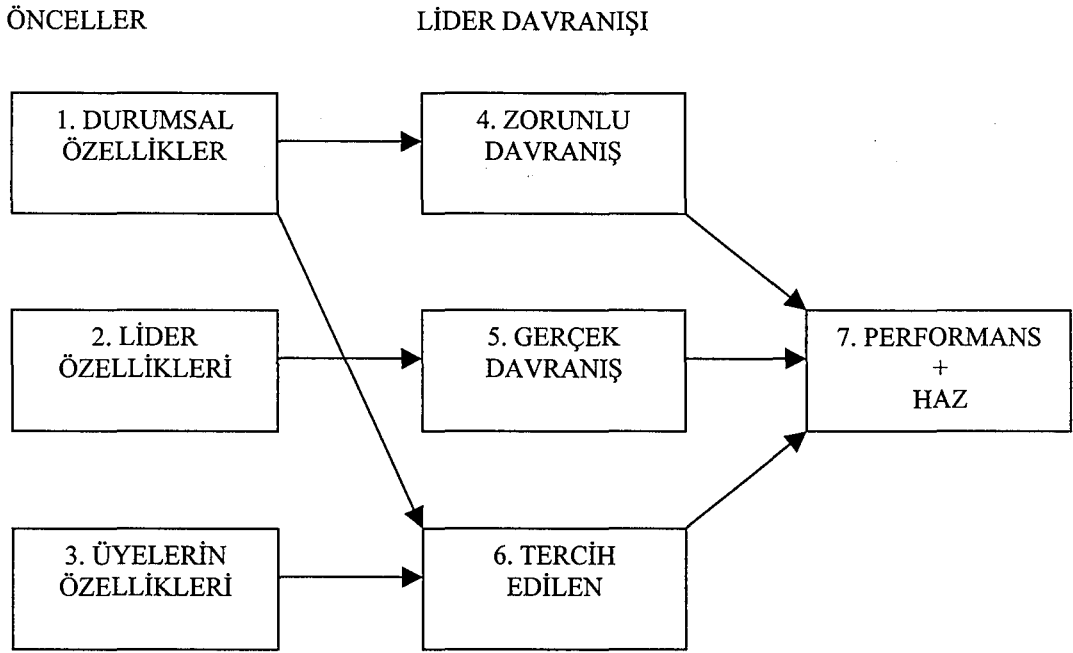
Başarılı antrenörlerin davranışları kayıt edilebilir. Bunun için bir antrenman sırasında antrenörlerin öğretim, ödüllendirme, cezalandırma, teşvik etme, organize etme gibi davranışları kodlanmaktadır. Böylece belli bir zaman dilimde antrenörün sergilediği davranışların toplamına bağlı olarak gözlenen her bir davranışın sıklığı belli bir yüzde ile ifade edilebilmektedir. Örneğin bir antrenman sırasında antrenör 200 davranış göstermiş ve bunun 20 tanesi teşvik etmeyle ilgiliyse teşvik edici davranışın %10 olduğu söylenebilir. Böyle bir yaklaşım antrenörün başlıca kullandığı öğretme şeklini belirlemek açısından önemli olabilir. Efsane basketbol antrenörü John Wooden'ın 30 saatlik gözlenmesi sonunda kaydedilen toplam 2236 davranışın yüzde olarak dağılımı çizelge 1.2.'de gösterilmektedir[19].

Çizelge 1.2. Antrenör Davranımlarının Kodlanması Örneği [49]

KOD	KATEGORİ	AÇIKLAMA	TOPLAM İLETİŞİMDEKİ %
T	Talimat	Ne yapması, nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili sözel talimatlar.	50.3
A	Ateşleme	Öğretilen davranışı yoğun bir şekilde yaptırmak için aktivite edici sözler.	12.7
M+	Olumlu Model	Nasıl yapılacağına doğrusunu gösterme	2.8
M	Olumsuz Model	Nasıl yapılmaması gerektiğini gösterme.	1.6
Ö	Ödül	Sözel komplimanlar, teşvik	6.9
AZ	Azarlama	Hoşnutsuzluğu belirten cümleler	6.6
SOÖ	Sözel Olmayan Ödül	Gülümseme, sırtına vurma gibi sözel olmayan komplimanlar ya da teşvik	1.2
SOC	Sözel Olmayan Ceza	Kaşları çatarak tehditkar bakış, elle çaresizlik hareketi, sporcunun geçici olarak örn. Tek başına şut atmak gibi yerini değiştirmek	İzlenmedi
AZ/YT	Azarlama/Yeni Talimat	Azarla ilgili tek bir sözel davranış, sonra az önce verilen talimat yenileme. Örneğin “sana kaç kez söyledim şut attıktan sonra kol ve bilek topu izleyecek diye”	8.0
D	Diğer	Yukarıdaki kategorilere girmeyen davranışlar	2.4
K	Kodlanamayan	Belirgin olarak görülemeyen ya da işitilmeyen davranışlar	6.6

### 1.3.5. Chelladurai'nin Çok Boyutlu Liderlik Modeli

Bu modelde, sporcu memnuniyeti ve performansı liderliğin üç bileşeninin etkileşiminin ürünü olarak görülür; bunlar zorunlu liderlik davranışı, tercih edilen liderlik davranışı ve gerçek liderlik davranışdır[34]. Bu üç lider davranışı, takımdaki sporcuların haz duymaları ve iyi performans göstermeleri için önemli olduğundan, Chelladurai, liderin davranımlarına ek olarak, bu davranımların ortaya çıkmasındaki faktörleri de önceller olarak isimlendirmektedir. Chelladurai'nin modeli şekil 1.3'de gösterilmiştir[19]:



Şekil 1.3. Liderliğin Çok Boyutlu Modeli [50]

Şekil 1.3 içerisinde gösterilen liderliğin çok boyutlu modelinde yer alan yedi faktör şu şekilde açıklanabilir[19]:

**Durumsal özellikler** olarak, yapılan sporun takım veya bireysel spor olup olmaması, takımın hedefi, sosyo-kültürel çevre sayılabilir.

**Liderin özellikleri** olarak, liderin cinsiyeti, yaşı, meslekteki deneyimi, yeteneği, kişiliği düşünülmelidir.

**Üyelerin (Sporcuların) özellikleri**, olarak da yine yaş, cinsiyet, beceri düzeyi ve kişilik özellikleri sayılabilir.

**Zorunlu Lider Davranışı:** Liderin üstlendiği görev gereği yerine getirmesi gereken davranışlardır. Takımda kuralların belirlenmesi, verilecek ödülleri veya cezaların neler olduğu, takımda kimin bir müsabaka sırasında neler yapacağını belirlenmesi, antrenörün zorunlu olarak yerine getirmesi gereken davranışlardır. Hatta bazı klüplerde yöneticilerin, antrenörün sporcularına karşı belli bir tarzda davranmasını istedikleri de bilinmektedir.

**Tercih Edilen Lider Davranışı:** Sporcuların liderlerinden beledikleri davranış şekilleridir. Bu tercih edilen davranışlar genellikle sporcuların

gereksinimlerinin bir ifadesi olarak da düşünülebilir. Aşağıda anlatılan gerçek lider davranışıyla sporcuların tercih ettikleri lider davranışı ne kadar uyuyorsa, takımdaki elemanların o kadar haz duyacakları açıktır.

**Gerçek Lider Davranışı:** Gerçek lider davranışı liderin sahip olduğu davranışları anlatır. Yani zorunlu veya tercih edilen davranışlar dışında, liderin genel anlamda sahip olup, göstereceği davranışlardır.

**Performans ve Haz:** Performans ve haz, öncellerin ve lider davranışlarının bir sonucudur. Sporunun performansının iyi veya kötü olmasında ya da haz duyup duymamasında hem takımdaki elemanların özellikleri, hem içinde bulunduğu ortam, hem de liderin davranım şekilleri önemli olmaktadır. Sporunun antrenörün davranımlarından hoşnut olması onun iyi performans göstermesi için yeterli değildir. Bunun yanı sıra takım arkadaşlarının özellikleri ve takım iklimi de haz ve performansta önemli olmaktadır. Ama takım ikliminin iyi olmasında, antrenörün zorunlu davranışlarının önemli bir etken olduğu düşünülecek olursa, bir anlamda takım elemanlarının daha fazla performans gösterip göstermemeleri liderlerinin göstermiş olduğu davranımlara bağlı olmaktadır.

Çizelge 1.3. Sporda Liderlik Davranışının Boyutları [20]

BOYUT	TANIMLAMA
Antrenman ve Eğitim	Antrenör davranışları, güç ve ağır antrenmanlar uygulayarak, spora özgü teknik ve taktikleri öğretmek, üyeler arasındaki ilişkiyi kurarak ve üyelerin aktivitelerini yapılandırarak ve koordine ederek sporcuların performansını arttırmayı amaçlar.
Sosyal Destek	Antrenör davranışı, sporcuların rahatını sağlamak, pozitif bir grup atmosferi yaratmak ve oyuncularla sıcak ilişkiler kurmak şeklinde nitelendirilir.
Pozitif Geri Bildirim	Antrenör davranışı, sporcuları takdir ederek ve ödüllendirerek onlara destek sağlamaktır.
Demokratik Davranış	Antrenör davranışı, sporcuların, oyun taktik ve stratejileriyle, çalışma metodlarıyla ve grup amaçları ile ilgili konularda düşüncelerini alarak katılımlarına izin vermektir.
Otokratik Davranış	Antrenör davranışı, kişisel otoriteyi kullanarak bağımsız karar verebilmektir.

### 1.3.6. Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar

Çalışma koşullarının değişmesi, yöneticilerin ve çalışanların ihtiyaçlarının zaman içinde farklılaşması liderlik yaklaşımlarında da yeni teorileri gündeme gelmesine sebep olmuştur[51]. Her ne kadar durumsal yaklaşımlar, özellik teorisi ve davranışsal kuramlara yönlendirilen eleştirileri bir ölçüde gidermişse de genel anlamda tüm liderlik teorileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar yönünden hala eleştirilmekte ve bu tür bir yaklaşım da liderlik konusunda yeni yaklaşımların araştırılmasına neden olmaktadır. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen yaklaşımlardan bazıları Karizmatik Liderlik, Antrenör Tipi Liderlik (Coaching) ve Dönüşümcü Liderlik yaklaşımlarıdır[36].

#### 1.3.6.1. Karizmatik Liderlik

Lider, kişisel yetenek ve beceri gücünü kullanarak takipçilerinin üzerinde derin ve olağanüstü bir etki bırakabiliyorsa karizmatik liderdir. Bazı yazarlar karizmatik liderliği ve dönüşümcü liderliği benzer olarak görürken bazıları da farklı olduklarına inanırlar[45].

Karizma “armağan” anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Karizma, sıradan insanlardan ziyade, insanüstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip olan kişiler için geçerlidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir[38]. Karizma kavramı, siyaset bilimi ve sosyolojide “izleyenler üzerinde kişisel yeteneklerinin gücüyle derin ve olağandışı etki yaratan” liderlerin bir ön tanımını yapmak için sık sık kullanılmıştır. Takipçiler, karizmatik lideri insan üstü niteliklere sahip olarak algırlar ve liderin verdiği görevleri ve emirleri şartsız kabul ederek hemen harekete geçerler. Gerçekten de karizmatik lider, insanları normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. Karizmatik liderler, Martin Luther King ve Atatürk gibi sosyal bir harekete liderlik yapabilirler. Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği (attractiveness) ifade etmektedir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizmayı ile başkalarını, kendi istediği yönde hareket edebilmelerini sağlayan kişidir[52].

Karizmatik lider yaklaşımı özellik teorisinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma, kişiler arası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi belirtmektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok, karizmatik üstler, astların davranışlarını etkilemede daha başarılı olmaktadır[52].

Karizmatik liderlik, 1970'lerin ortasında öncelikle tarihçiler siyaset bilimciler ve sosyologlar tarafından incelenmiştir. Max Weber (1947), bu alanda ilk önemli çalışmayı gerçekleştirmiştir. Bir sosyolog olan Weber, otoriterin nasıl sağlandığı, din ve toplum tarafından etkilenen ekonomik güçler gibi konularla ilgilenmiştir. Weber toplumların üç otorite sistemine göre sınıflandırılabileceğini belirtmiştir. Bu üç otorite sistemi, geleneksel, yasal-rasyonel ve karizmatik otorite sistemleridir[8].

**Geleneksel otorite sistemi:** Geleneksel ya da yazılı olmayan kanunların otoriteye sahip bireyler tarafından topluma dikte ettirilmesi söz konusudur. Bunun gibi otorite sistemlerinde güç, ölen kral yerine ilk doğan oğlunun geçmesi biçiminde transfer edilir. Günümüz modern dünyasında da bu otorite sisteminin örnekleri vardır.

**Yasal-rasyonel otorite sistemi:** Bireyler, geleneksel yöntemler olmadığı ve doğuştan bir hakka sahip olmadıkları için otoriteye sahip değillerdir. Bu pozisyon, kanunlar tarafından doldurulmaktadır. Örneğin resmi seçimlerle yer alan liderlerin ya da şirket liderlerinin, otorite karşısında yapacakları belirlenmiştir.

Bu iki sistem, bireylerin, örnek gösterilen özellikleri sayesinde otoriteyi elde ettikleri, karizmatik otorite sistemi ile zıttır. Karizmatik liderlerin insanüstü ve diğer insanlarda olmayan tanrısal güçlere sahip oldukları düşünülür

Weber [53], karizmanın en bilindik tanımını, bireylere insanüstü ve doğa üstü güçler veren, bu güçlerin sonucunda bireyin liderlik davranışları göstermeye başladığı özel kişilik özellikleri şeklinde yapmıştır.

Weber, karizmayı kişilik özellikleri şeklinde ifade etmesine rağmen, lider karizmasının takipçileri tarafından onaylanmasının önemli rol oynadığını belirtmektedir[54].

Karizmatik liderlik teorisinde House, karizmatik liderlerin, takipçileri üzerinde özel karizmatik etkileri olan eşsiz davranımlarda bulduklarını belirtmiştir. House'un, karizmatik lider özellikleri, baskın olma, takipçilerini etkileme arzusuna sahip olma, kendine güven duyma ve diğerlerini anlayabilecek duyarlılığa sahip olma gibi özellikleri içerir[55].

Çizelge 1.4. Karizmatik Liderin Kişilik Özellikleri, Davranışları ve Takipçileri Üzerindeki Etkileri [55]

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	DAVRANIŞLAR	TAKİPÇİLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
Baskın Olma	Rol Model Davranışları Gösterme	Liderin İdeolojisine Güven Duyma
Etkileme Arzusu	Becerilerini Gösterme	Lider ve Takipçilerin İnançları Arasındaki Benzerlik
Güven	Hedefleri Açık Bir Biçimde Dile Getirme	Tartışmasız Kabullenme
Güçlü Değerler	- Beklentilerini Bildirme - Kendine Güvenini Gösterme - Güdülerini Harekete Geçirme	- Lidere Duyulan Düşkünlük - İtaat - Kendini Liderle Tanımlama - Duygusal Katılım - Hedefleri Yükseltmek - Güven Artışı

Karizmatik liderler, yönetimin kahramanları olarak kabul görür ve geleceğe ilişkin vizyonu güçlü bir biçimde ifade ederek, kendi vizyonlarına tutkulu bir biçimde inanarak, kendi inançlarını sınırsız bir enerji ile güçlendirerek, yaratıcı fikirler ortaya koyarak ve yüksek standartlara ulaşmakta astlarının yeteneklerine duydukları güveni ifade ederek başarılı olurlar. Karizmatik liderler, astlarına üstün bir performans için ilham veren, astlarda güven sadakat ve inanç duygusu yaratan etkili liderler olarak kabul görürler. Çeşitli yazarlar karizmatik liderlerin kişisel özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır[36].

Robert House da, karizmatik lider davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalarda bulunmuştur. House çalışmalarında, karizmatik liderlerin özelliklerini ve davranışlarını açıklamaya çalışmıştır. Karizmatik liderler, kendilerini, takipçilerinin inançlarına duydukları güven, takipçilerle inançları arasındaki benzerlik, takipçilerinin sorgulamadan kabul etmeleri, gönüllü itaat etmeleri, görevleri içine duyguyu sokmaları, takipçilerin hedeflerini yükseltmeleri, bir işi tamamlarken kendini takipçilerin bir parçası gibi hissetmek gibi özelliklilerden dolayı diğer liderlerden ayırırlar[32]. House'e göre, karizmatik

bir liderde üç tür özellik vardır: Bunlar; yüksek düzeyde güven, hakimiyet ve kendi inançlarına güçlü bir biçimde sarılmadır[36].

Warren Bennis, Amerika'daki en etkili ve başarılı 90 lideri inceledikten sonra, bu tip liderde dört özellik olduğunu ifade etmiştir[36]:

1. Karizmatik liderlerin zorlayıcı bir vizyonu veya amaç duygusu vardır.
2. Karizmatik liderler bu vizyonu, astların kendileri ile özdeşleşmelerini sağlayacak şekilde ifade ederler.
3. Karizmatik liderler vizyona ulaşmaya önem verir ve bu konuda tutarlılık gösterir.
4. Karizmatik liderler kendi güçlü yönlerini bilir ve bu güçlü yönlerine yatırım yaparlar.

Bununla birlikte en ayrıntılı analiz McGill Üniversitesi'nden Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir[36]. Yaklaşımları, karizmanın niteliksel bir karizma olduğu düşüncesi üzerine kuruludur. Liderler karizmatik özelliklerini takipçilerine aktarırlar[32]. Yazarlara göre karizmatik liderler, gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişilerdir. Mevcut durumu yani statüyü korumaktan ziyade köklü değişimler yaparlar. Karizmatik liderleri, karizmatik olmayan liderlerden ayıran temel özellikler şu şekilde özetlenebilir[36]:

1. **Kendine Güven:** Karizmatik liderler kendi yargılarına ve yeteneklerine tam bir güven duyarlar.
2. **Vizyon:** Karizmatik liderlerin, geleceğin mevcut durumundan daha iyi olacağını ifade eden ideal bir amaçları vardır. Bu ideal amaç ile mevcut durum arasındaki farklılık ne kadar fazla olursa, izleyenlerin lidere olağanüstü bir vizyon atfetme düzeyleri o kadar fazla olacaktır.
3. **Vizyonu İfade Etme Yeteneği:** Karizmatik liderler vizyonu diğerlerinin anlayacağı şekilde açıklamak ve ifade etmek yeteneğine sahiptir. Bu yetenek, astların ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlar ve bundan dolayı bir motivasyon aracı görevi görür.
4. **Vizyona Güçlü Bir Biçimde İnanma:** Karizmatik liderler vizyonlarına güçlü bir biçimde bağlıdırlar ve bu vizyona ulaşabilmek için yüksek

düzeyde kişisel risk almaya, yüksek maliyetlerle karşılaşmaya ve fedakarlık yapmaya istek duyarlar.

5. **Sıra Dışı Davranışlar:** Karizmatik liderler yeni, göreneklerine uymayan ve mevcut normlara karşı olan davranışları sergilerler. Başarılı olduğu takdirde bu davranışlar sürpriz olarak kabul görür ve izleyenlerde hayranlık uyandırır.
6. **Bir Değişim Ajanı Olarak Görünme:** Karizmatik liderle, mevcut durumu korumaktan çok köklü değişimler yapmayı tercih ederler.
7. **Çevreye Duyarlılık:** Karizmatik liderler, değişim için gerekli çevresel kısıtlar ve kaynaklara ilişkin gerçekçi bir değerlendirme yapabilme yeteneğine sahiptirler.

Liderlik alanında geliştirilen yeni liderlik yaklaşımlarından bir diğeri ise, liderin klasik yönetici davranışlarından çok, sporcularını organize eden, yönlendiren ve gelişimlerine yardımcı olan bir antrenör gibi davranışlar sergilediği Antrenör Tipi Liderliktir.

### 1.3.6.2. Antrenör Tipi Liderlik (Coaching)

Geleneksel tarzdaki yöneticiler, faaliyetleri son derece mekanistik ve hiyerarşik bir yapıda sürdürürler. İş görenler bu tür organizasyonlarda sadece kendi işleri ile ilgilenir ve yöneticinin “iş en iyi bilen kişi” olduğunu varsayar. Bu tür bir varsayımın sonucunda, lider, işletmeyi yönetip kararları alırken diğer çalışanların düşüncelerinden faydalanmaz. Böylelikle astlar, verimliliğin arttırılması ve yeni ürünlerin yaratılması sürecine katılmamış olur[36].

Teknolojilerin ilerlemesi, artan rekabet ve astların yaptıkları işi sadece bir görev olarak algılamaktan ziyade “kendilerini ifade etme yolu”olarak benimsenmesi, örgütlerin, düşünen, hisseden ve kendisini işletmenin sorumlu bir ortağı gibi gören astlara ihtiyaç duymaları ve liderlerin değişen rolleri örgütlerdeki geleneksel ast-üst ilişkilerinin niteliğini değiştirmiştir. Klasik ilişkiler yerini liderin bir patrone çok bir eğitici, bir antrenör gibi davrandığı yeni bir liderlik tarzına bırakmıştır[56].

Yönetim literatürü incelendiğinde ise koç kavramının sözlük anlamından farklı şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Koç[56]:

- Çalışanlarını mevcut performans düzeyinden daha yüksek düzeye çıkarmak ve performans hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için faaliyete geçiren ve yardımcı olan kişidir.
- Ekip üyelerinin potansiyellerini arttırmak ve kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamak amacıyla destek ve cesaret veren, eğiten kişidir.
- Oyuncunun/ekibin performansını arttırmak amacı ile yetkilendiren ve ortaklık ilişkisi kuran kişidir.
- Genellikle nezaretçidir, fakat bazen birlikte çalışan iş arkadaşıdır.
- Anlatma, gösterme, gözleme, soru sorma, destekleme ve geri bildirim verme yöntemiyle bireyi eğiten kişidir. Odak noktası; iş bilgisi ve becerilerini artırmak, sosyal davranışları geliştirmek, ekip çalışmasına yönlendirmek için liderlik rolünü oynamaktır.

Koç (C.O.A.C.H.) kavramı harfler bazında yorumlandığında yukarıdaki tanımlara daha açıklık kazandırmaktadır[56]:

- **İşbirliği Yap (Collaborate):** Çalışanlarla ortak çıkarlar için işbirliği içinde olmak gerektiğini göstermektedir.
- **Gözle (Observe):** Çalışanların gelişimi sürekli olarak izlemek ve geri bildirim vermek. Duygularını anlamak. Başarılarını kutlamak.
- **Sor (Ask):** Çalışanlardan bilgi almak. Katkılarına ortam hazırlamak. Sorumluluk vermek. Onlardan öğrenmek.
- **Zorla/Meydan Oku (Challenge):** Varsayımları tartışmak. Diyaloglara ortam hazırlamak. Yanıtları zorlamak. Problemlerle ilgilenme. Korkularının üstesinden gelmek.
- **Hipotez Üret (Hypothesize):** Araştırmaları, üzerinde çalışmalarını için düşünceler ortaya atmak. İddialarına mantıklı yaklaşım desteği vermek.

Koçluk kavramı aşağıdaki biçimlerde de tanımlanabilir[56]:

- 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.
- Yöneticilerin en iyi performanslarını sergilemek, yeteneklerinin sınırlarını zorlamak için çalışanları yetkilendirdikleri bir süreçtir.
- Bilgi-yaratıcılık-yetkilendirme paradigması çerçevesinde yönetimin tanımıdır.
- Faaliyetlerin etkinliğini iyileştirmek, problemleri çözmek ve spesifik yönetim becerilerini geliştirmek için kullanılan bir araç, bir tekniktir.
- Bir problemi çözmeye/geliştirmeye çalışan kişi ile gösterilen çabaları kolaylaştırmaya çalışan kişi arasında kurulan ilişki sonucunda meydana gelen yardım etme sürecidir.
- Örgütlerin daha hızlı gelişmeleri ve daha tatmin edici sonuçlar üretmelerini sağlamak amacı ile eğitilmiş koçların gerçekleştirildiği interaktif bir süreçtir.
- Sürekli rehberlik yapmak ve yüksek performansa ulaşmak için geribildirim veren nezaretçiler ile çalışanları arasında gerçekleştirilen birebir ilişkidir.
- Yönlendirmenin bir şeklidir. İnsanları farklı düşünmeye yönlendirme sürecidir. İş yaşamındaki koçluk yaklaşımı, spor alanındaki koçluk yaklaşımı ile aynı amaca sahiptir: Daha yüksek performans!
- Öğrenen kişiye bilgi, beceri, değer ve tutumların transfer edilmesidir. Böylece kişiler yeni görevleri icra etme, mevcut işleri iyileştirme, daha karmaşık düzeyde icra etme v.b. konularda yetkilendirilmiş olacaktır. Öğrenen kişinin bilgi, beceri, değer ve tutumlarındaki değişimin ortaya çıkması ile değerlendirilir.

- Değer yüklü bir kavramdır. Bu değerler; sıkı çalışma, oto-disiplin, kişisel sorumluluk v.b. dir
- Danışman, öğretmen, mentör, tavsiye veren kişi, çalışma arkadaşı gibi destekleyici ilişkilerden farklı bir yaklaşımdır. Ancak oldukça yakın bir kavram olarak kullanılabilir.
- İnsanların potansiyelini ortaya çıkarmaktadır.
- İki atomdan oluşan bir molekül gibidir. (Lider/izleyici, yönetici/aktör)
- Kişisel/psikolojik problemleri çözmeye odaklanmış bir yaklaşım değildir.
- Bir üstün bir asta iş bilgisi ve becerisi öğretme prosedürüdür.
- Yöneticilerin kendilerini ve çalışanlarını geliştirmenin bir yoludur.
- Koçun ve oyuncularının bağlılığına dayanan iki yönlü bir süreçtir.

En basit tanımı ile antrenör türü liderlik, “faydalı ve gerekli yetenekleri öğrenmek ve kullanmakta diğerlerine yardımcı olmak” şeklinde ifade edilebilir. Rae Tanner ise bu tür bir liderliği, “farklı özellik, yetenek ve ilgileri olan insanlarla işbirliği yapan ve astları sorumluluklarını yerine getirme ve sürekli başarı için cesaretlendirilen bir liderlik tarzı” olarak tanımlanır[36].

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi antrenör türü liderlik, astları karşılaştıkları örgütsel güçlükleri çözümüleme konusunda eğiten ve yol gösteren bir liderlik türüdür. Coaching lider aynen bir antrenör gibi astların doğru olmayan davranışlarını tespit eder ve bu tür davranışları nasıl düzeltecekleri konusunda onlara önerilerde bulunur. İşletmelerde ekiplerin kullanılmasının daha yaygın hale gelmesi bu tür bir liderliğe duyulan önemi artırmaktadır[36].

Antrenör türü lider yöneticilik yapmakla yetinmez ve örgütte ekiplerin çalışmalarını kolaylaştıracak bir ortam hazırlamaya çalışır. Bu tarz bir liderlikte, liderin daima en iyiyi bildiği varsayımı kabul görmez. Aksine, liderin görevi, ekiplere kaynak sağlamak, karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmak ve daha fazla öğrenebilmeleri, daha iyi problem çözebilmeleri ve etkinliği arttırabilmeleri için, ekiplere destek sunmak şeklinde belirlenir.

Tüm bu olumlu yönlerin yanı sıra bu tür bir liderliğin başarısı bazı şartlarda bağlıdır. Her şeyden önce, örgüt içinde bu tür bir liderliğe uygun bir

kültür yaratmak gerekir. Yönetici, astlara ne yapacaklarını söylemek yerine, temel görevinin çalışanlarının potansiyellerini geliştirmek olduğuna inanmalı ve bu inancını diğerlerine da aktarmalıdır[36].

Etkili bir antrenörde (koçta) bulunması gereken özellikler şöyledir[36]:

1. Empati
2. Dinleme becerisi
3. İnsanlar hakkında hüküm vermek
4. Diplomasi ve incelik
5. İnsanlara sabırlı davranma
6. İnsanların refah ve mutluluğu ile ilgilenme
7. İnsanlara karşı düşmanca tavırlar sergileme
8. Kendine güven ve duygusal denge
9. Ekip üyeleri ile rekabet etmeme
10. İnsanlar için en iyi olanı arama.

Etkili bir antrenör lidere özgü davranış tarzlarını şu üç madde ile özetlemek mümkündür[36]:

**İnsanları Dikkatli Bir Biçimde Dinleme:** Bu tür bir lider söylenenler ve söyleyenlerin ardındaki gerçekleri anlamaya çalışır. İnsanları dikkatle dinler ve astların söylediği tuzaklara düşmemeye çalışır.

**Duygusal Destek Sağlama:** Antrenör türü lider astlarını cesaretlendirir. Bu cesaretlendirmenin amacı, başarılı örgütlerin yüksek amaçlarını karşılayabilmek için ellerinden gelenin en iyisini yapma konusunda astları motive etmektir.

**Davranış Örnek Vererek Gösterme:** Antrenör lider çeşitli problemlerle karşılaşan asta sorunu nasıl çözebileceğini gösterir. Lider kendi uzmanlığını sergileme yolu ile astların güvenini ve saygısını kazanır.

### **1.3.6.3. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik**

Değişim ve yeniden yapılanma, bu yüzyılın örgütlerini nitelendiren en önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çevresel belirsizlik, hızlı ve ani değişimler, bu kavramların önemini her geçen gün arttırmakta ve örgütleri bir dönüşüm (transformation) ile sonuçlanabilecek yapısal değişikliklere

şeyleri tanımaya ve kurumsal değişime önderlik ederler. Dönüşümcü liderler, takipçilerine değişim yapmak ve bu değişim için çabalamak için ilham kaynağı olurlar[58]. Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderin takipçilerinin işe karşı uyumlu ve işlerini önemli gördükleri belirtilmektedir. Takipçilerin işe karşı tutumlarında ve performansları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür[59].

Dönüşümcü lider, takipçilerinin, amaçlarına ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar; takipçileri için kendisi örnek olur ve kendilerini adama düzeylerini yükseltir. Tüm bunlar liderin vizyona sahibi olması ve bu vizyonu takipçilerine kabul ettirmesiyle mümkündür. Lider; gelecekle ilgili hayalleri izleyenler için gerçek yapacak kişidir[40].

Vizyon; dönüşümcü liderin sahip olması gereken en önemli özelliktir. Bunun dışında dönüşümcü liderin, bu vizyona ulaşabilmek için yolları tanımlayabilmesi ve planlar yapabilmesi de gereklidir. Vizyon; örgütsel yaşamını anlamlı hale getirir ve çalışanların heyecanını körükler[2].

Yeni bir vizyon yaratmak, bu vizyona uygun yeni standartlar, normlar geliştirmek ve bunları izleyicilere aktarmak, dönüştürücü liderlerin temel görevleri arasında yer almaktadır. Vizyonun paylaşılması, takipçilerin beklentilerine açıklık getirerek, kendi hedeflerinin yeni sistem içinde daha fazla anlam kazanmasını sağlayabilir. Böylece örgüt kültürünü ve öğrenme süreçlerini etkileyen liderler, dönüştürücü yönetimde aktif bir rol oynayabilecek, kendisini sürekli yenileyen ve yetiştiren insan kaynağı potansiyelinin yaratılmasına katkıda bulunmaktadır[2].

Dönüştürücü liderler, işletmelerin gelecekte olmak istedikleri duruma gelmeleri için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürmektedirler. Bu durumda dönüştürücü liderlik, değişimin ve yeniliğin yönetiminde gerekli olan bir hareket tarzını ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik terimi yönetim ve örgütsel davranış literatüründe yaygın olarak kullanılmasına rağmen, anlamı konusunda genel ve yalın bir tanıma ulaşmak güç görünmektedir.

Gary Yulk, dönüşümcü liderliği “örgüt amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada takipçileri güçlendirme süreci”, biçiminde tanımlamıştır[60].

David Hughes, dönüşümcü liderliği, “bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda organizasyonu harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için, teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin geleneklerine göre düzenleme süreci” ifadesi ile açıklamıştır[61]. Dönüşümcü liderler karizmatik davranışlar ortaya koyarlar, ilham verirler, entelektüel uyarım sağlar ve takipçilerine bireysel ilgi gösterirler. Liderin bu davranışları takipçilerinin potansiyellerinin en üst noktasına çıkmasını sağlayacak dönüşümü gerçekleştirirler[62, 63].

Dönüşümcü liderlik çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etkiler sağlar[64]. Dönüşümcü liderler kişisel özverileri ile tüm engellere rağmen motive ederek ve ilham vererek takipçilerini yapabileceklerinden daha fazlasını yapabilmelerini sağlama yeteneğine sahiptirler[65].

Dönüşümcü liderin dört pozitif özelliği vardır. Bunlar, iyi iletişim kurma, güvenilirlik, çalışanlarını önemseme, ve çalışanları için fırsatlar yaratmadır[66]. Dönüşümcü lider, iyi dinleme, pozitif dönüt verme gibi etkili iletişim tekniklerini kullanır. Ayrıca, dönüşümcü liderler bu konular üzerine nasıl odaklanılacağını ve diğer iletişim araçlarının nasıl kullanılacağını göstererek çalışanlara örnek olurlar. Dönüşümcü liderler doğruları anlatarak çalışanlarının güvenini kazanırlar. Bu gibi davranışlar ve güvenilir hareketler lidere güveni artırır ve çalışanlar arasındaki kaygıyı azaltır. Çalışanları önemseme saygı duymayı içerir, ancak çok daha öte bir anlam da içermektedir. Çalışanlarını önemseyen lider, bireysel farklılıklar karşısında saygılı olduğunu gösterir. Lider bu özelliğini çalışanların her birini başarılarından dolayı kutlayarak gösterebilir[2].

Lider aynı zamanda anahtar sorumluluklarda çalışanlarının temsilcisidir. Onlara yardımcı olur, yeni fikir ve projeler konusunda sorumluluklar verir. Dönüşümcü lider, çalışanlarının bir işi başarıyla yerine getirebilecek bilgi, beceri ve donanıma sahip olduklarını bilir[2].

Bu tanımlar birleştirildiğinde, dönüşümcü liderliğin anlamı konusunda şöyle bir açıklama yapmak mümkündür. “Dönüşümcü liderlik, örgütte değişen

çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle takipçilerinin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, organizasyonun misyon ve amaçlarının benimsetilmesi faaliyetidir[2].

#### 1.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi

Üzerinde çalışılan liderlik yaklaşımlarından biri dönüşümcü yaklaşımdır. Bu yaklaşım, “Yeni Liderlik” adlı kitabın ilk basımında yer alan Dönüşümcü Liderlik bölümüyle beraber popüleritesi arttırmaya başlamıştır[54]. Leadership Quarterly dergisinde yer alan makalelerin analizi ile ilgili 2001 yılında bir araştırma yapan Lowe ve Gardner; yapılan araştırmaların dörtte birinin dönüşümsel/karizmatik liderlikle ilgili olduğunu bulmuşlardır. Açıkça görülmektedir ki, liderlikle ilişkili araştırma yapan bir çok araştırmacı dönüşümcü liderlik çalışmaktadır ve bu yaklaşım, liderlik araştırmalarının merkezine oturmuş bulunmaktadır[55].

Dönüşümcü liderlik, adından da anlaşılacağı gibi, bireyleri değiştirme ve dönüştürme sürecini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez 1973 yılında Downton tarafından kullanılmıştır, ancak siyaset bilimci olan James MacGregor Burns 1978 yılında basılan “Leadership” adlı eserinde bu konuya yer vermesiyle önemli bir liderlik yaklaşımı haline gelmiştir. Bu çalışmasında Burns, takipçilerin ve liderlerin rolleri arasında bir bağ kurmaya çalışmıştır[55].

Burns, dönüştürücü liderlik tarzını üstün bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Burns’e göre dönüştürücü lider[67],

- Takipçilerin çıkarlarını genişletir ve iyileştirir,
- Grubun amaçlarını ve misyonunu, bireylerin amaçları ve misyonu haline getirmekte izleyenlerin dikkatini çeker ve kabul görür,
- Takipçilerin, grubun iyiliğini, kişisel çıkarlarının üzerinde görmelerini sağlar.

Burns, dönüştürücü liderin, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son basamağı olan “kendini gerçekleştirme” (self-actualization)’nin de üzerine çıktığını ve kendisini izleyenleri de Maslow’un ihtiyaçları hiyerarşisinin daha üst

basamaklarına taşıdığını ve belki de Maslow'un söyleminin daha ileriye götürülmesi gerekebileceğini ifade etmiştir.

Burns, çalışmasında, liderliği, dönüşümcü (transformational) ve etkileşimci (transactional) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Etkileşimci liderlik, lider ile takipçileri arasında gerçekleşen değişime odaklanarak liderlik modellerinin en önemli kısmını ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik ise, lider ile takipçisi arasındaki karşılıklı moral ve motivasyon artırıcı ilişki yaratma süreci olarak ifade edilir. Burns, Mahatma Gandhi'nin dönüşümcü liderliğe klasik bir örnek olacağını belirtmiştir. Gandhi, milyonlarca insanın umudunu ve beklentilerini yükseltmiş ve onun tarafından değiştirilmiştir[55].

“Liderlik” isimli çalışmasıyla Pulitzer ödülü almış olan Burns, dönüştürücü liderliği açıklarken böyle bir liderin zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkilemesinin takipçilerinin moral seviyelerini yükselteceği ve böylece onların bütününe desteğini alacağı varsayımına dayandırmıştır. Ancak Burns'ün liderlikle ilgili açıklamaları, kitabının çok ayrıntılı ve ağır olması nedeniyle fazla ilgi görmemiştir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik yaklaşımının açıklanması ve siyasal yaşamın dışındaki alanlarda da uygulanabilirliği sağlanarak, güncelleştirilmesi zorunlu hale gelmiştir[2].

Yaptığı bir dizi teorik ve klinik çalışmalarla davranış bilimci Bernard M. Bass, dönüşümcü liderliğin organizasyon yönetiminde kullanılması açısından önemli katkılar sağlamıştır. Bass, Burns'ün yaptığı liderlik tarzlarını dönüştürücü ve işe yönelik olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bass, liderlerin hem dönüşümcü hem de etkileşimci olabileceğini ileri sürmektedir. Çevresel organizasyonların liderleri üzerine yapılan çalışma da bunu desteklemektedir. Eğer çevresel organizasyonun amacı gütmüyor ise dönüşümcü liderliğe doğru bir eğilim görülür. Bununla birlikte Bass, dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliği tamamladığını ifade eder, ancak etkileşimci liderlik dönüşümcü liderliğin yerine koyulamaz. 200'den fazla örgütte, liderler üzerinde yapılan araştırmalar bu fikri desteklemektedir[45].

Dönüşümcü liderler, ilham kaynağı olarak ve onlara yol açarak takipçilerinin performanslarını yüksek seviyelere çıkartırlar. Dönüşümcü liderler takipçilerini yönetirken resmi pozisyonlarının yerine kişisel niteliklerine

güvenirler. Bunun tersi olarak etkileşimci liderler, takipçileriyle ilişkilerini cezalar ve ödüller üzerine kurarlar[32].

Etkileşimci liderlik, lider ile çalışanların bazı formlarda etkileşime girmesini içerir. Etkileşimci liderler, emirlerine uymaları karşılığında çalışanları ile ücret ve prestij değişimine girerler[32]. Sözü edilen değişim “Eğer benim için bir şey yaparsan, ben de senin için bir şey yapacağım” ifadesi ile açıklanabilir. Burns, yerine getirilmesi istenilen görev, değişiklik yapmak isteyen insanlara ilham kaynağı olamıyorsa bu stilin işe yaramayacağını belirtmektedir[58]. Bununla beraber iki taraf arasında, birbirine tahammül etme söz konusu değildir. Lider ve takipçileri arasında bir ilişki vardır, ancak bu lider ve takipçilerini daha yüksek amaçlar için birleştirmez[32].

Etkileşimsel liderler yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları tatmin etmeye çabalar. Bunun yanı sıra astlara, verimliliği artırma konusunda yardımcı olurlar. Etkileşimci lider, görev başarımının yani performansın, planlanması, programlanması ve bütçelenmesi şeklindeki gayri şahsi yönüne özel önem verir, örgüte bağlılık duyar ve örgütsel değer ve normlara uyum sağlanmasına çalışırlar. Etkileşimsel liderlik, örgütte, bürokratik otorite ve biçimselliğe dayalıdır[36].

Dönüşümcü liderlikte ise, her iki taraf da birbirinin moral ve motivasyon seviyesini daha yükseğe çıkartır. Dönüşümcü liderler çalışanlarının değer ve idealleri için çalışırlar, çalışanlarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarıymış gibi dikkat ve özen gösterirler. Liderler tüm çalışanların adalet ve eşitlik gibi yüksek derecede ihtiyaçlarıyla ilgilenmek zorundadırlar. Korku ve açgözlülük gibi düşük seviyedeki duygular dönüşümcü liderlikte yer almaz[32].

Bass’a göre [68] dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin takipçiler üzerinde farklı beklentileri vardır. Etkileşimci liderlik, takipçileri, bir işi gerçekleştirirken sorunların üstesinden gelme performanslarına göre ödüllendirmeyi temel alır. Bu bağlamda, lider ve takipçisi, takipçinin iş üzerindeki göstereceği performans üzerine anlaşmaya yaparlar. Bass [69], dönüşümcü liderlikte takipçinin performansının arkasında liderin etkisinin sonuçları olduğunu belirtmektedir.

Burns’ün dönüşümcü liderlik görüşünden hareketle yapılan araştırmaların çoğu Bass ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir[70,71]. Bass, dönüşümcü

liderlerin, çalışanlarının güvenlerini arttırmalarını, çalışanların hedeflerin farkında olmalarını sağlamalarını ve bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını göstermeleri gerektiğini ileri sürmüştür[72]. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, çalışanlarına kendi ilgileri için ilham verirler ve çalışanlarının kendini gerçekleştirmek gibi yüksek derece ihtiyaçları için çabalarlar. Bass'a göre lider karizmatik olmalıdır; çalışanlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösterirler, çalışanlarına yetki verirler ve yeni fikirlerin işletilmesi hakkında destek sağlarlar[32].

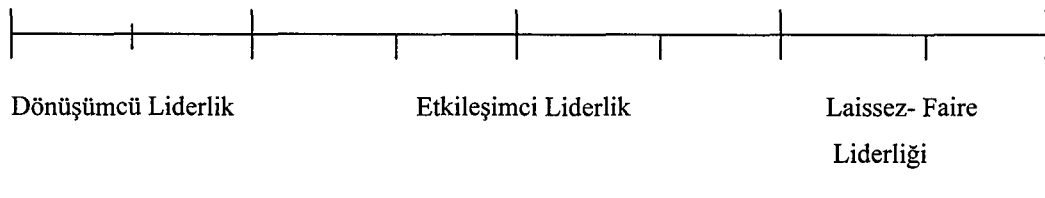
Dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin sergiledikleri özellikleri belirlemek için Bass ve arkadaşları "Multifactor Leadership Questionnaire"yi (MLQ) geliştirmişlerdir. Bu ölçme aleti yedi başlık içerisinde lider davranışlarını tanımlar[73]:

- **İdealleştirerek Etkileme, (Karizmatik Liderlik):** Liderin karizmatik görünme derecesi.
- **İlham Verme, (İlham Verici Liderlik):** Liderlerin çalışanlara ilham vermesinin belirlenmesi.
- **Entelektüel Uyarım:** Liderlerin yeni fikirleri desteklemesi ve eski çalışma biçimleriyle mücadele etmesi.
- **Bireysel İlgi:** Liderin çalışanlarına ne kadar bireysel ilgi gösterdiği.
- **Koşullu Ödüllendirme:** Liderin takipçilerini özel direktifleri izledikleri için ödüllendirmesi.
- **İstisnalarla Yönetim:** Liderin karışık durumlarda nasıl hareket ettiği ile ilgilidir.
- **Tam Serbestlik (Laissez- Faire):** Liderin, liderlik rolünü bırakması.

"Dört I" olarak da ifade edilen İdealleştirerek Etkileme (Idealized Influence), İlham Verme (Inspirational Motivation), Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation) ve Bireysel İlgi (Individualized Consideration) faktörleri dönüşümcü liderlik özelliğini ölçer [73]. MLQ'dan elde edilen sonuçlar, liderliğin etkililiği, çalışanların memnuniyeti ve çalışanların motivasyonu gibi organizasyonel ölçüm sonuçları ile ilişkilendirilir[32].

### 1.4.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli

Bass, Burns'ün çalışmalarını genişletmiş, bazı durumlarda sonuçların olumlu olmadığı dönüşümsel liderlik uygulamalarını işaret ederek, liderlerden daha çok takipçilerin ihtiyaçları üzerinde durmuş, bu çalışmalarla dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ayrımını yapmıştır. House'nin liderlikle ilgili çalışmaları üzerinde de duran Bass, karizmanın dönüşümsel liderlik için gerekli olduğunu, ancak sadece karizmanın lider olmak için yeterli olmadığını ileri sürerek karizmanın kökü ve duygusal bileşenleri üzerinde durmuştur[55].



Şekil 1.4. Liderlikte Dönüşümcüden Laissez-Faire Liderliğine Geçiş[55]

Dönüşüm süresinin daha ayrıntılı dinamikleri Bass'ın geliştirdiği “dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modeli”nde yer almaktadır[74, 75]. Çizelge 1.5’de görüldüğü gibi dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modeli, yedi farklı faktörden etkilenmiştir. Bu yedi faktör, Çizelge 1.5’de tümüyle gösterilmektedir[55].

Çizelge 1.5. Liderlik Faktörleri [55]

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	LAISSEZ – FAİRE LİDERLİK
<b>Faktör 1</b> - Bireysel Etki Karizma	<b>Faktör 5</b> - Koşullu Ödüllendirme - Yapıcı Etkileşim	<b>Faktör 7</b> - Laissez -Faire - Etkileşimsiz
<b>Faktör 2</b> - İlham Verme	<b>Faktör 6</b> - Aktif ve Pasif - Düzeltici Etkileşim	
<b>Faktör 3</b> - Entelektüel Uyarım		
<b>Faktör 4</b> - İdealleştirerek Etkileme		

### 1.4.3. Dönüşümcü Liderlik Modeli İçerisinde Yer Alan Faktörler

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin hem performansları, hem de, potansiyellerinin geliştirilmesi ile ilgilidir[75, 76]. Dönüşümcü liderlik özelliği gösteren bireyler, sıklıkla içsel değerlere, ideallere sahiptirler ve kişisel ilgilerinden daha çok takipçilerinin ilgilerine önem vererek onları motive ederler[77].

#### 1.4.3.1. İdealleştirerek Etkileme (Karizmatik Liderlik)

Faktör 1, karizma ya da idealleştirerek etkileme olarak isimlendirilir. Bu faktör; liderleri, takipçileri için davranışlarıyla güçlü rol model olan kişiler olarak tanımlar[78, 79]; takipçileri kendilerini liderleriyle beraber tanımlarlar ve liderlerinden daha iyisini yapabilmeyi çok isterler. Liderler genellikle yüksek ahlak ve etik standartlara sahiptirler. Takipçileri liderlerine derin bir saygı duyarlar. Liderler takipçileri için misyon ve vizyon ortaya koyarlar. Bu faktörde, karizmatik lider kavramı, özel olan bireyler, başkalarının takip etmek isteyecekleri vizyon ortaya koyan kişiler olarak tanımlanır. Karizmatik lidere örnek olarak, Güney Afrika'nın ilk beyaz olmayan başkanı Nelson Mandela gösterilebilir. Mandela'nın karizmatik özellikleri ve insanların buna yanıtı tüm bir ulusun dönüşmesine yol açmıştır[55].

Liderler, takipçileri tarafından hareketleri tanımlanmaya ve taklit edilmeye çalışılan kişilerdir. Lider, kendi kişisel ihtiyaçlarını bir kenara bırakıp diğerlerinin ihtiyaçlarını gerçekten önemser ve göz önüne alır. Buna ek olarak liderin yüksek standartta etik ve ahlaklı davranışları, onun her zaman doğru şeyleri yaptığı inancını oluşturur. Dönüşümcü liderler, kişisel kazançları için pozisyonlarının gücünü kullanmaktan kaçınırlar, bunun yerine, takipçilerinin bireysel ilgileri ile ilgilenirler[73]. Bass'a göre [80] “gerçekte dönüşümcü lider, organizasyonları ve çalışanları için yarar sağlar ve ahlak prensiplerinin söz konusu olduğu durumlarda, kendi ilgilerinin sınırları dışına çıkar”.

### 1.4.3.2. İlham Veren Motivasyon

Faktör 2, ilham verme ve ilham veren motivasyon biçiminde sınıflandırılır. Bu faktör liderleri, takipçilerine yüksek beklentilerini ileten, onların örgütte, paylaşılan vizyonun bir parçası olması ve buna kendilerini adanmaları için ilham vererek motive eden kişiler olarak tanımlar[55]. İlham verme, liderin, takipçilerinin işlerinde başarıya ulaşmaları için, mücadele gücü sağlaması ve anlamlı iletişim kurmasıdır. Bu, takipçilerin görevlerini başarmaları için onları neyin motive ve teşvik ettiğine dair yolların araştırılmasıdır[78, 81]. Pratikte; liderler, grup üyelerinin daha fazlası için çaba sarf etmesini sağlamak için semboller ve duygusal çekicilikleri kullanırlar. Bu tip liderlikte takım ruhu artar[55]. Buna ek olarak lider, örgütün, takımın ya da grubun geleceği hakkındaki planlamaya, açık bir şekilde ifade edilen beklentilere, paylaşılan vizyona ve kesin karara bağlanan ortak amaçlara takipçilerini dahil eder[73].

### 1.4.3.3. Entelektüel Uyarım

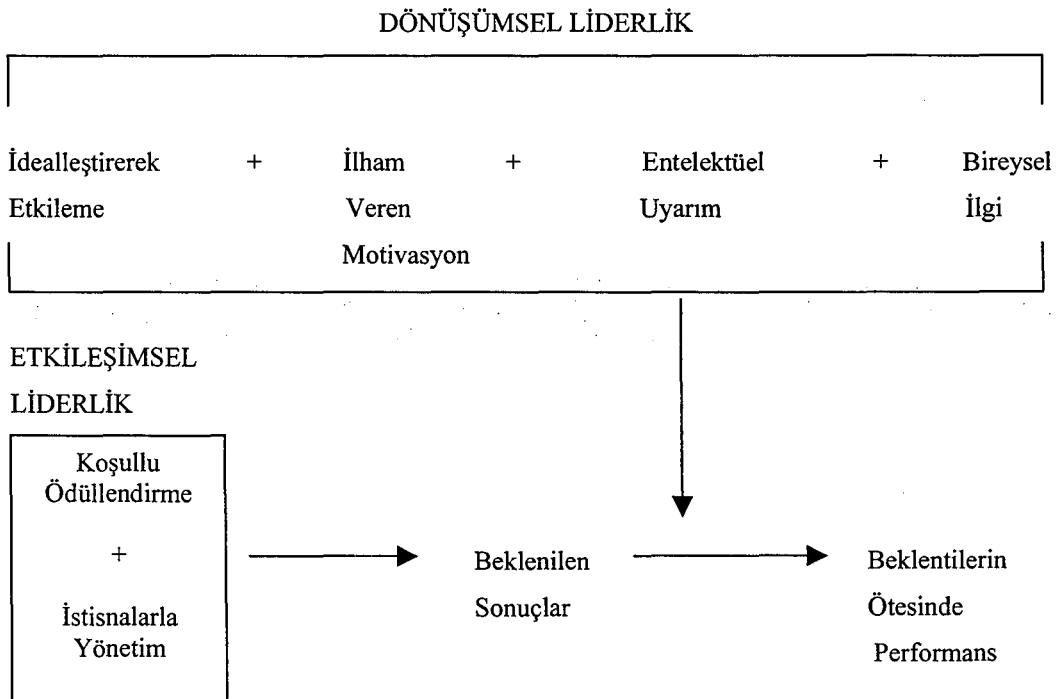
Faktör 3, entelektüel uyarımı ifade eder. Bu faktörde liderler, takipçileri yaratıcı ve yenilikçi olmaları ve değerlerinde ve inançlarında değişim yapabilmeleri için uyarırlar[55, 79, 80]. Bu tip liderlikte lider, takipçilerine, yeni yaklaşımları denemek ve örgütü ilgilendiren konularda yenilikler getirmeleri konusunda destek verir[55].

Liderler, takipçilerin farklı bir noktadan bakarak problem çözme becerisi yaratmalarını teşvik ederler. Liderler takipçilerini, problemin durumunu ve varsayımlarını sorgulama ve yeni bir takım yollar ile çözümler üretme noktasında teşvik ederler. Yerine getirilecek görevler için yeni fikirler ve yaklaşımlar geliştirilmesini desteklerler. Takipçilerin, problemi belirlemelerini ve çözüm yolları aramalarını sağlarlar. Dahası; takip ediciler, liderinkinden farklı fikirler geliştirme ve yanlış yapma konusunda tenkit edilmezler[73].

#### 1.4.3.4. Bireysel İlgi

Dördüncü faktör bireysel ilgi olarak ifade edilir. Bu faktör lideri, takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını dikkatli bir biçimde dinleyen, destekleyici iklim sağlayan kişi olarak tanımlar[55, 79, 80]. Liderler, bireylere kendilerini gerçekleştirebilmeleri için yardım eden koç ya da danışmanlar gibi davranırlar. Liderler gelişim ve büyümeyi sağlamak için görevleri emanet ederler. Büyüme ve gelişim için, takip edicilere ek yardım ya da rehberlik gereklidir. Öğrenme olanakları çevre içinde yaratılır ve bu bireysel ihtiyaçlar ve arzulara destek verici niteliktedir ve iki yönlü iletişim sağlar. Uygulamada, liderler takipçileri ile etkileşimde bulunur ve takipçiler, ikincil bireyler olarak değil bir bütün olarak görülüp onların ihtiyaçları ve düşünceleri dinlenmelidir[55].

Dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlere göre daha iyi etki üretirler (Şekil 1.5). Etkileşimci liderler sonuçlarla ilgilenirken, dönüşümcü liderler performansın sonuçlarının ileride ne olacağıyla ilgilenirler. Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam tarafından yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen bireylerin, etkileşimsel liderlik davranışı ortaya koyanlara göre daha etkili liderlikle beraber, daha iyi çalışma sonuçları elde ettiklerini bulmuşlardır[55].



Şekil 1.5. Dönüşümsel Liderliğin Etki Katkısı[55]

#### **1.4.4. Etkileşimci Liderlik Faktörleri**

Etkileşimci liderliği, dönüştürücü liderlikten ayıran nokta, etkileşimsel liderin hem çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenmemesi, hem de kişisel gelişimleri için çalışmamasıdır. Etkileşimci lider, çalışanları ile kendi çıkarı için bir nesne ya da değer alışverişine girer[77]. Etkileşimci liderler güçlüdürler, çünkü çalışanların en büyük ilgisi liderin ne yapılmasını istediğidir[82].

##### **1.4.4.1. Koşullu Ödüllendirme**

Faktör 5 olarak gösterilen koşullu ödüllendirme, iki etkileşimci liderlik faktöründen birincisidir. Takipçilerin özel ödüller beklediği, lider ile takipçileri arasındaki alışveriş süreci olarak ifade edilebilir. Bu tip liderlikte lider, takipçileri ile nelerin yapılması gerekiyor ve insanların yaptıkları karşılığında ne ödenecek konularında anlaşma sağlamaya çalışır. Bu tip liderliğe, çocuğuyla televizyon seyrettikten sonra piyano egzersizi yapması konusunda pazarlık yapan ebeveyn örnek olarak gösterilebilir[55].

##### **1.4.4.2. İstisnalarla Yönetim**

Modelde Faktör 6 olarak isimlendirilen istisnalarla yönetim, düzeltici eleştiri, negatif dönüt ve negatif desteği kapsayan liderliği ifade etmektedir. İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki boyutu vardır. İstisnalarla yönetimde aktif olan lider, takipçilerini yakından izler, hatalarını ya da kurallara uygun olmayan davranışlarını tespit ettikten sonra bunları düzeltici hareketlerde bulunur. Pasif durumda olan lider, sadece problemler baş göstermeye başladığında müdahale etme gereği duyar. Hem aktif hem de pasif yönetim kullanımı, pozitif destek sağladığı ifade edilen koşullu ödüllendirmeye göre daha negatif destek sağlamaktadır[55].

### **1.4.5. Liderliğin Olmadığı Faktör**

Bu modeli etkileşimsel liderlikten ayıran nokta liderin etkileşimsel olmayan davranışlar sergilemesidir[55].

#### **1.4.5.1. Laissez-Faire**

Bu faktörde lider, liderlik rolünü yerine getirmez. Bu tipteki lider sorumluluklarını bırakmıştır, kararlarını erteler, dönüt vermez ve takipçilerin ihtiyaçlarının tatmini için çok az çaba sarf eder. Takipçileri ile hiçbir alış verişe girmez ya da onların gelişimlerine yardımcı olacak herhangi bir girişimde bulunmaz. Laissez-Faire lider tipine bir örnek küçük işletmelerde işletme ile ilgili uzun vadeli hedefler koymayan organizasyonları içindeki çalışanları ile çok küçük ilişkiler kuran ve fabrika müdürleri ile görüşmeler yapmayan küçük işletme sahipleri gösterilebilir[55].

## 2. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde problem, amaç, önem, sınırlılıklar ve araştırma yöntemi konusunda bilgiler verilmiştir.

### 2.1. Problem

Örgütlerin başarısı, ani değişimler ve durumlar karşısında oluşan yeni durumlara ne kadar çabuk cevap verdikleri ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu bağlamda başarılı örgütlerin değişime ve dönüşüme açık olan örgütler olduğu ifade edilebilir. Örgütleri başarıya götüren faktörlerden biri de örgütleri değişime ve dönüşüme hazırlayan liderlerdir.

Spor kulüpleri de birer örgüt olarak ele alınırsa, bu örgütler içerisinde yer alan antrenörlerin bu örgütlerin liderleri olduğu söylenebilir. Spor kulüplerinde görev yapan antrenörlerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma ile amaçlanan, amatör futbol antrenörlerinin var olan dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oluş düzeylerini ortaya koymaktır. Antrenörlerin dönüşümsel liderlik düzeyleri; idealleştirerek etkileme, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi özellikleri ele alınarak sınanacaktır. Ayrıca amatör futbol antrenörlerinin demografik özellikleri incelenerek, Türkiye özelinde çıkarımlarda bulunulacaktır.

### 2.2. Amaç

Araştırma amaçları doğrultusunda etkisi sınanacak denenceler şunlardır:

1. Amatör futbol antrenörleri sporcuları için olumlu bir rol model oluşturmakta mıdır?
2. Amatör futbol antrenörleri sporcularını olumlu yönde motive edebilmekte ve onlar için ilham kaynağı olabilmekte midir?

3. Amatör futbol antrenörleri sporcularına entelektüel uyarım sağlayabilmekte midir;?
4. Amatör futbol antrenörleri sporcularına bireysel ilgi göstermekte midir?
5. Amatör futbol antrenörlerinin demografik özellikleri nasıl şekillenmektedir?

### 2.3. Önem

Amatör futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi, spor kulüplerinde görev yapan amatör futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oluş düzeylerinin ortaya konmasına yardımcı olacaktır. Amatör futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oluş düzeyleri hakkındaki sorunların belirlenip ortadan kaldırılması için bu çalışmanın katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Spor alanında lider ve liderlik konuları sürekli bir araştırma alanı olmuştur. Amatör futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oluş düzeyleri ile ilgili yapılan bu çalışmanın Türk spor alan yazınına katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

### 2.4. Sınırlılıklar

Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği üzerinde etkili olabilecek bazı sınırlılıklar şunlardır:

1. Araştırma, Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği Eskişehir Şubesine üye olan amatör futbol antrenörleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma amatör futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oluş düzeylerinin incelenmesi ile sınırlıdır.

### 2.5. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin

toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmaktadır.

### 2.5.1. Araştırmanın Modeli

Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımı olan tarama modelinde [83] gerçekleştirilen bu araştırmayla, saha araştırması yöntemine uygun olarak, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen MLQ anketi [85] ile varolan duruma ilişkin bilgilerin elde edilmesine çalışılmıştır.

### 2.5.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, TÜFAD (Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği) Eskişehir Şubesine üye olan 208 antrenör oluşturmaktadır. 14 Haziran 2004 günü Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu seminer salonunda yapılan TÜFAD Bölgesel Futbol Antrenörleri Zorunlu Gelişim Seminerine katılan 170 antrenör çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

Yöntemin tarama modelinde olması, evrenin ulaşılabilir olması, fazla bir büyüklük oluşturmaması nedeniyle araştırmada örneklem alınması yöntemine gidilmeyip “kendini örnekleyen” evren çalışma evreni olarak kabul edilmiştir[84].

Pilot çalışma amacıyla Eskişehir Amatör Futbol Liglerinde yer alan 10 futbol kulübünün antrenörleri ile görüşülmüştür. Bu görüşmeler ışığı altında çalışmada kullanılacak ankete son şekil verilerek araştırma yapılmıştır.

Çizelge 2.1. Araştırmanın Çalışma Evreni ve Örneklemi

Dağıtılan Anket Sayısı	Yanıtlanan Anket Sayısı		Yanıtlanmayan Anket Sayısı		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
170	126	%74	44	%26			126	%74

### 2.5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla, yapılan araştırmaya temel oluşturmak üzere spor psikolojisi, spor sosyolojisi, yönetim ve spor yönetimi ile ilgili konularda yayınlanmış çeşitli kitap, makale ve araştırmalar incelenerek alan yazın taraması yapılmıştır. Ayrıca yönetim bilimleri, istatistik, beden eğitimi ve spor bilimleri uzmanları ile bilgi alışverişinde bulunarak araştırmanın kuramsal yönü oluşturulmaya çalışılmıştır.

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla Bass ve Avolio [85] tarafından geliştirilen MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) anketi kullanılmıştır.

Yabancı dillerde yazılmış ölçeklerin Türkçe'ye uyarlamalarında literatürde, izlenecek bir takım yöntemler belirtilmektedir. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesinde tek yönlü çeviri yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem; orijinal metnin tek yönlü olarak hedef dile çevrilmesidir[86]. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi bir İngilizce okutmanı ve bir öğretim görevlisinden oluşan bir grup çevirmen tarafından yapılmıştır. Ölçeğin çevirisi tamamlandıktan sonra uygulanacak evrenden seçilen grup üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Bunların sonucunda ankete son biçimi verilerek araştırmada kullanılacak anket hazırlanmıştır. Ayrıca anketin güvenilirlik analizi yapılmış ve Alpha değerinin ,8997 olduğu bulunmuştur. Bu noktada anketin güvenilir olduğu söylenebilir.

### 2.5.4. Anketin Uygulanması

Araştırma için gerekli olan verilerin daha sağlıklı bir biçimde ve anketin yüksek bir geri dönüş yüzdesi ile elde edilmesi amacıyla TÜFAD Eskişehir Şubesi ile 14 Haziran 2004 günü Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu seminer salonunda yapılan TÜFAD Bölgesel Futbol Antrenörleri Zorunlu Gelişim Seminerine katılacak olan antrenörlere ölçeğin uygulanması konusunda görüşülmüş ve gerekli izin alınmıştır (EK-1). Anket uygulaması araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Anketin herhangi bir kuşkuya düşmeden ve samimi bir şekilde cevaplandırılmasını sağlamak amacıyla, anketi cevaplandıracak bireylerin ankete

herhangi bir tanıtıcı bilgi yazmalarının gerek olmadığı belirtilmiştir. Buna göre anket formlarının geri dönüş yüzdesi %74 olarak sağlanmıştır.

### **2.5.5. Verilerin Çözümü**

Araştırma verilerinin çözümlenmesine geçmeden önce araştırmacı tarafından verilerin işlenmesi ile ilişkili işlemler yapılmıştır. Bu amaçla, öncelikle araştırma kapsamı içerisine giren antrenörler tarafından doldurulan anket kağıtlarının gerektiği biçimde doldurulup doldurulmadığı belirlenmiştir. Gerektiği biçimde doldurulduğu ve araştırmaya uygun olduğu belirlenen anket kağıtlarındaki bilgiler kodlanarak bilgisayar kağıtlarına geçirilmiş ve veriler çözümlenmeye hazır duruma getirilmiştir.

Bilgi toplama aracı ile elde edilen ve bilgisayara aktarılan veriler araştırmanın amacı kapsamında yanıtları aranan sorulara yönelik olarak uygun biçimde çözümlenmiştir. Bu çözümlenmede istatistiksel teknikler olarak frekans dağılımı ve yüzdeleri hesaplanmış olan veriler çizelgelerde gösterilmiştir.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmesi için SPSS for Windows paket programı kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına bağlı kalınarak araştırma grubunun demografik özellikleri ve MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ölçeğine ilişkin verdikleri cevaplara göre verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

#### 3.1. Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri

Araştırma grubunda yer alan antrenörler, yaş, cinsiyet, antrenörlük yapılan süre ve mezun olunan/olunacak okul değişkenleri göz önüne alınarak Çizelge 3.1'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Araştırma Grubunun Demografik Özellikleri

		f	%
Cinsiyet	<b>Erkek</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
	Kadın		
Yaş	26-30	11	8,7
	31-35	20	15,9
	36-40	25	19,8
	<b>41-45</b>	<b>30</b>	<b>23,8</b>
	46-50	18	14,3
	51 ve 51 üstü	22	17,5
Kaç Yıldır Antrenörlük Yapmakta	<b>0-5</b>	<b>71</b>	<b>56,3</b>
	6-10	19	15,1
	11-15	18	14,3
	16-20	11	8,7
	21 ve üstü	7	5,6
Mezun Olunan/Olunacak Okul	İlköğretim	18	14,3
	<b>Lise ve Dengi Okullar</b>	<b>65</b>	<b>51,6</b>
	Yükseköğretim	43	34,1

Yapılan çalışma sonucunda ankete yanıt veren amatör futbol antrenörlerinin tümünün cinsiyetinin erkek (126) olduğu ortaya konmuştur. Ankete katılan futbol antrenörlerinin cinsiyetleri ile ilgili böyle bir sonucun ortaya çıkmasının temelinde; antrenörlük mesleğinin sadece erkeklerin çalışabileceği bir alan olarak algılanması yatıyor olabilir.

1984'de feminizm akımının etkileri ile Amerika'da bayan sporcuların sayısında büyük artış görülmüştür. Bununla birlikte, bayan antrenörlerin sayısında

herhangi bir artış gözlemlenmemiştir. Division 1'de yer alan bayan takımlarının ancak % 49.98'i, bayan antrenörler tarafından çalıştırılırken, erkek takımlarını çalıştıran bayan antrenörlerin oranı ise %1'in altındadır. Tüm bu istatistikler göz önünde bulundurularak antrenörlük mesleğinin, erkeklerin hakimiyeti altındaki bir meslek olduğu ifade edilmiştir[87].

Böyle bir sonucun ortaya çıkmasındaki bir başka neden ise Türkiye'de bayan futbolunun ve bayan futbol takımlarının iyi organize olamaması olabilir. Türkiye'de, bayan futbol liglerinin, oynanmaya başlamasından itibaren, yaklaşık 52 takım kurulmuştur. Ancak, bugün sadece 12 takım faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Kapanan takımların tamamı tesis ve sporcu alt yapısına sahip değildir Kulüpler, yönetim olarak tek yönetici ve onun kişisel özelliklerine ve maddi desteğine bağlı olarak yönetilmektedirler. Ekonomik dengesizliklere, sponsor bulmadaki becerisizlikleri de eklenince bayan futbol takımları büyük sıkıntı içine girmişlerdir[88].

Türk toplum yapısının ve kültürünün, bayanların futbol antrenörü olarak görev yapmalarına henüz hazır olmaması, bayan futbol antrenörü sayısının çok az olması, futbol antrenörlerinin çalışma şartlarının zorluğu gibi nedenler böyle bir sonucun ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir.

Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Kültür ve Spor İstatistikleri Şube Müdürlüğü 01.12.2004 tarihli verisine göre Türkiye'de 276 faal bayan futbol antrenörü bulunmaktadır. Bu sayı tüm faal futbol antrenörlerinin %13'ünü oluşturmaktadır[89]. Kastamonu 1'inci Amatör Küme takımlarından Cidespor futbol takımını çalıştıran Türkiye'nin ilk kadın futbol antrenörü Özgür Gözüaçık, takımının deplasmanda Bozkurt Belediyespor ile yaptığı maça, iki kulüp arasında geçen yıllarda yaşanan gerginlik nedeniyle müsabakaya çıkamamış olması [90] Türkiye'de bayan futbol antrenörlerinin yaşadıkları zorluğa ilişkin ilginç bir örnektir.

Yapılan çalışma sonucunda, ankete katılan amatör futbol antrenörlerinin %23,8'inin 41-45 yaşları arasında oldukları, %75,4'ünün ise 36 yaş ve üzerinde oldukları görülmüştür. Antrenörlerin yaşlarıyla ilişkili böyle bir sonucun ortaya çıkmasının temelinde; amatör ve profesyonel futbol oyuncularının, aktif sporu 30'lu yaşların başında ya da ortalarında bıraktıktan sonra antrenörlük kurslarına

katılarak, antrenörlük yapmaya başlamaları ya da antrenörlük mesleğinin belli bir yaştan sonra, amatör bir uğraşı alanı olarak görülmesi gibi durumlar yatabilir.

Yapılan çalışma sonucunda ankete yanıt veren futbol antrenörlerin %56,3'ünün beş ya da daha az süredir antrenörlük yaptıkları görülmektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasının nedenleri arasında; Eskişehir ilinde, futbol antrenörü sayısının fazla, futbol kulübü sayısının az olması, kulüplerin ve antrenörlerin karşılıklı olarak beklentilerine ulaşamamaları ve bu nedenle antrenörlerin uzun süreli çalışma imkanı bulamamaları, son yıllarda, antrenörlük kurslarına katılan antrenörlerin bilgiye aç ve tecrübesiz bireylerden oluşması, Eskişehir ilinde belli bir antrenör grubunun takım çalıştırıyor olması ve diğer antrenörlerin çalışma fırsatı bulamamaları, özellikle amatör kulüplerin hem alt yapılarda, hem de üst yapıda ekonomik nedenlerden dolayı tek antrenör ile çalışma yoluna gitmeleri, antrenörlüğe büyük bir heyecan ile başlanması ancak ekonomik nedenlerden ötürü bu mesleğin bir süre sonra bırakılması gibi etkenler yer alıyor olabilir.

Eskişehir ilinde TÜFAD (Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği) Eskişehir Şubesine üye 208 antrenör bulunmasına karşın 60 amatör futbol kulübü faaliyet göstermektedir[91].

Yapılan çalışma sonucunda, ankete yanıt veren amatör futbol antrenörlerinin %51,6'sının Lise ve Dengi Okullardan mezun olmuş ya da olacak durumda oldukları tespit edilmiştir. Aynı şekilde, antrenörlerin %34,1'inin herhangi bir yükseköğretim kurumundan mezun olmuş ya da olacak durumda oldukları görülmüştür.

2000 yılında gerçekleştirilen nüfus sayımından elde edilen bilgilere dayanılarak, son bitirilen öğretim kurumuna göre Türkiye'deki nüfus dağılımı; İlkokul 22.166.827 (%56,4), İlköğretim 1.719.479 (%4,3), Ortaokul ve Dengi 4.308.030 (%10,9), Lise ve Dengi 8.013.507 (%20,3), Yükseköğretim 3.151.964 (%8,1) şeklindedir[92].

Her iki veri birbiri ile karşılaştırıldığında, araştırma grubunun yüksek öğretim ve orta öğretim değişkenleri göz önüne alınarak Türkiye geneline göre eğitim düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.2. Araştırma Grubunun MLQ Anketine Verdikleri Cevaplar

Araştırma grubunda yer alan antrenörlerin MLQ Ölçeğine verdikleri cevaplar Çizelge 3.2, Çizelge 3.3, Çizelge 3.4, Çizelge 3.5 ve Çizelge 3.6'da gösterilmiştir.

Çizelge 3.2. İdealleştirerek Etkilemeye (Niteliksel) İlişkin Görüşlerin Dağılımı (n:126)

	Tamamen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Benimle birleşmeleri için, sporcularıma gurur aşılıyorum.	88	69,8	33	26,2	2	1,6	2	1,6	1	0,8
Grubun iyiliği için, kişisel çıkarlarımı göz önünde bulundurmam	106	84,1	17	13,5	2	1,6			1	0,8
Sporculara, bana saygı duymalarını sağlayacak biçimde davranırım.	102	81	21	16,7			2	1,6	1	0,8
Güç ve güven duyguları sergilerim.	108	85,7	16	12,7			1	0,8	1	0,8

Yapılan çalışmada ankete yanıt veren amatör futbol antrenörlerinin %69,8'inin "Benimle birleşmeleri için, sporcularıma gurur aşılıyorum" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını verdikleri görülmüştür. Amatör futbol antrenörlerinin %84,1'i ankette yer alan "Grubun iyiliği için, kişisel çıkarlarımı göz önünde bulundurmam" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. %81'i, "Sporculara, bana saygı duymalarını sağlayacak biçimde davranırım" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını verdikleri tespit edilmiştir. Amatör futbol antrenörlerinin %85,7'si ise "Güç ve güven duyguları sergilerim" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.3. İdealleştirerek Etkilemeye (Davranış) İlişkin Görüşlerin Dağılımı (n:126)

	Tamamen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Önem verdiğim değerlerim ve inançlarım üzerine konuşurum.	108	85,7	14	11,1			1	0,8	3	2,4
Amaca duyulan büyük hassasiyetin önemini açıkça belirtirim.	101	80,2	24	19					1	0,8
Kararların sonuçlarını, ahlaki ve etik açıdan göz önünde bulundururum.	112	88,9	10	7,9	1	0,8	1	0,8	2	1,6
Kolektif görev duyarlılığına sahip olmanın önemini vurgularım.	112	88,9	10	7,9	3	2,4	1	0,8		

Ankete yanıt veren amatör futbol antrenörlerinin %85,7'si ankette yer alan "Önem verdiğim değerlerim ve inançlarım üzerine konuşurum" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" biçiminde yanıt vermişlerdir. Amatör futbol antrenörlerin %80,2'si, "Amaca duyulan büyük hassasiyetin önemini açıkça belirtirim" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" şeklinde yanıtlamışlardır. %88,9'u ankette yer alan "Kararların sonuçlarını, ahlaki ve etik açıdan göz önünde bulundururum" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Amatör futbol antrenörlerinin %88,9'u ise ankette yer alan "Kolektif görev duyarlılığına sahip olmanın önemini vurgularım" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" şeklinde yanıt verdikleri gözlenmiştir.

Çizelge 3.4. İlham Verici Motivasyona İlişkin Görüşlerin Dağılımı (n:126)

	Tamamen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Geleceğe iyimser bakarım.	85	67,5	34	27	5	4	2	1,6		
Hangi ihtiyaçların başarılacağı konusunda hevesle konuşurum.	91	72,2	31	24,6	2	1,6	2	1,6		
Geleceğin zorlayıcı vizyonunu açık bir biçimde ortaya koyarım.	91	72,2	28	22,2	4	3,2	2	1,6	1	0,8
Hedeflere ulaşılacağı konusunda güvenimi ifade ederim.	116	92,1	8	6,3	1	0,8			1	0,8

Ankete katılan amatör futbol antrenörlerinin %65,7'si "Geleceğe iyimser bakarım" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtı vermişlerdir. Amatör futbol antrenörlerinin %72,2'si "Hangi ihtiyaçların başarılacağı konusunda hevesle konuşurum" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtı vermişlerdir. %72,2'si "Geleceğin zorlayıcı vizyonunu açık bir biçimde ortaya koyarım" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtı vermişlerdir. Amatör futbol antrenörlerinin %92,1'i "Hedeflere ulaşılacağı konusundaki güvenimi ifade ederim" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtı vermişlerdir.

Çizelge 3.5. Entelektüel Uyarıma İlişkin Görüşlerin Dağılımı (n:126)

	Tamamen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Ortaya çıkan sorulara yönelik varsayımların uygun olup olmadığını yeniden incelerim.	89	70,6	30	23,8	4	3,2	1	0,8	2	1,6
Problemleri çözmeye çalışırken değişik bakış açıları bulmaya çalışırım.	114	90,5	10	7,9	1	0,8			1	0,8
Sporcularımın, sorunlara bir çok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.	105	83,3	17	13,5	1	0,8	2	1,6	1	0,8
İşlerin nasıl bitirileceği konusunda yeni yöntemlerin bulunmasını öneririm.	98	77,8	20	15,9	3	2,4	2	1,6	3	2,4

Amatör futbol antrenörlerinin %70,6'sı "Ortaya çıkan sorulara yönelik varsayımların uygun olup olmadığını yeniden incelerim" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Amatör futbol antrenörlerinin %90,5'i "Problemleri çözmeye çalışırken değişik bakış açıları bulmaya çalışırım" ifadesine "Tamamen Katılıyor" yanıtını vermişlerdir. %83,3'ü "Sporcularımın, sorunlara bir çok farklı açıdan bakmalarını sağlarım" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Amatör futbol antrenörlerinin %77,8'i ise "İşlerin nasıl bitirileceği konusunda yeni yöntemlerin bulunmasını öneririm" ifadesine "Tamamen Katılıyor" yanıtını vermişlerdir.

Çizelge 3.6. Bireysel İlgiiye İlişkin Görüşlerin Dağılımı (n:126)

	Tamamen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Antrenman yaptırmaya ve öğretmeye zaman harcarım.	121	96	3	2,4					2	1,6
Sporcularıma, grubun bir üyesi olarak değil, bir birey gibi davranırım.	69	54,8	43	34,1	2	1,6	8	6,3	4	3,2
Bireylerin, farklı gereksinim ve yetenekleri olduğunu ve diğerlerinden farklı beklentilerinin olduğunu göz önünde bulundururum.	90	71,4	34	27	1	0,8			1	0,8
Sporcularıma, güçlü özelliklerini geliştirmelerinde yardımcı olurum.	106	84,1	15	11,9	3	2,4	1	0,8	1	0,8

Ankete katılan amatör futbol antrenörlerinin %96'sı "Antrenman yaptırmaya ve öğretmeye zaman harcarım" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Amatör futbol antrenörlerinin %54,8'i "Sporcularıma, grubun bir üyesi olarak değil, bir birey gibi davranırım" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan futbol antrenörlerinin %71,4'ü "Bireylerin, farklı gereksinim ve yetenekleri olduğunu ve diğerlerinden farklı beklentilerinin olduğunu göz önünde bulundururum" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan futbol antrenörlerinin %84,1'i ise "Sporcularıma, güçlü özelliklerini geliştirmelerinde yardımcı olurum" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği (TÜFAD), Eskişehir Şubesine üye 126 futbol antrenörü üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, futbol antrenörlerinin ankete verdikleri yanıtlar doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır. Ankete yanıt veren futbol antrenörlerinin tümünün cinsiyeti erkektir.

Gerçekleştirilen çalışma sonucunda ankete yanıt veren futbol antrenörlerinin %23,8'inin 41-45 yaşları arasında, %75,4'ünün ise 36 yaş ve üzerinde oldukları görülmüştür. Ankete yanıt veren antrenörlerin %75,4 'ünün 36 yaş ve üzerinde olmalarına rağmen %56,3'ünün 5 ya da daha az süredir antrenör olarak çalıştıkları tespit edilmiştir.

Ankete yanıt veren antrenörlerden alınan bilgiler doğrultusunda, %14,3'ünün İlköğretim kurumundan, %51,6'sının Lise ve Dengi Okullardan ve %34,1'inin Yükseköğretim kurumundan mezun olmuş ya da olacak durumda oldukları görülmüştür.

Yapılan çalışma ile amatör futbol antrenörlerinin %69,8'inin, ankette yer alan "Benimle birleşmeleri için, sporcularıma gurur aşılırim" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını verdikleri görülmüştür. %84,1'i, "Grubun iyiliği için, kişisel çıkarlarımı göz önünde bulundurmam" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. %81,0'ı "Sporculara, bana saygı duymalarını sağlayacak biçimde davranırım" ifadesine "Tamamen Katılıyorum", %85,7'si ise "Güç ve güven duyguları sergilerim" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu dört ifade [85], amatör futbol antrenörlerinin, oyuncularını Niteliksel Açıdan İdealleştirerek Etkileme özelliklerini ölçülmesine yardımcı olmaktadır[73]. Ankete katılan amatör futbol antrenörlerinin bu dört ifadeye verdikleri yanıtlar doğrultusunda, niteliksel açıdan oyuncularını idealleştirerek etkileyebildikleri söylenebilir.

Gerçekleştirilen çalışmada, ankete yanıt veren amatör futbol antrenörlerinin %85,7'si ankette yer alan "Önem verdiğim değerlerim ve inançlarım üzerine konuşurum" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" biçiminde yanıt vermişlerdir. %80,2'si, "Amaca duyulan büyük hassasiyetin önemini açıkça belirtirim" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. %88,9'u

“Kararların sonuçlarını, ahlaki ve etik açıdan göz önünde bulundururum” ifadesini “Tamamen Katılıyorum”, %88,9’u ise, “Kolektif görev duyarlılığına sahip olmanın önemini vurgularım” ifadesini “Tamamen Katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Çalışma anketinde (MLQ) kullanılan bu dört yargı [85], ankete yanıt veren amatör futbol antrenörlerinin Davranışsal Açıdan İdealleştirerek Etkileme özelliklerini ölçmede yardımcı olmaktadır[73]. Bu dört ifadeye verilen yanıtlar doğrultusunda, ankete katılan amatör futbol antrenörlerinin davranışsal olarak oyuncularını idealleştirerek etkileyebildikleri söylenebilir.

Yapılan çalışma sonucunda ankete katılan amatör futbol antrenörlerinin %65,7’si “Geleceğe iyimser bakarım” ifadesine “Tamamen Katılıyorum” yanıtı vermişlerdir. %72,2’si “Hangi ihtiyaçların başarılacağı konusunda hevesle konuşurum” ifadesini “Tamamen Katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır, %72,2’si “Geleceğin zorlayıcı vizyonunu açık bir biçimde ortaya koyarım” ifadesine “Tamamen Katılıyorum”, %92,1’i ise “Hedeflere ulaşılacağı konusundaki güvenimi ifade ederim” ifadesine “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Çalışma anketinde (MLQ) kullanılan bu dört ifade [85], ankete yanıt veren amatör futbol antrenörlerinin oyuncularına İlham Verici Motivasyon sağlayabilme özelliğinin ölçülmesine yardımcı olmaktadır[73]. Bu dört ifadeye verilen yanıtlar doğrultusunda, ankete katılan amatör futbol antrenörlerinin oyuncularına ilham verici motivasyon sağlayabildikleri söylenebilir.

Amatör futbol antrenörlerinin %70,6’sı ankete yer alan “Ortaya çıkan sorulara yönelik varsayımların uygun olup olmadığını yeniden incelerim” ifadesine “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. %90,5’i “Problemleri çözmeye çalışırken değişik bakış açıları bulmaya çalışırım” ifadesini “Tamamen Katılıyor” şeklinde yanıtlamışlardır. %83,3’ü “Sporcularımın, sorunlara bir çok farklı açıdan bakmalarını sağlarım” ifadesine “Tamamen Katılıyorum”, % 77,8’i “İşlerin nasıl bitirileceği konusunda yeni yöntemlerin bulunmasını öneririm” ifadesine “Tamamen Katılıyor” yanıtını vermişlerdir. Çalışma anketinde (MLQ) kullanılan bu dört ifade [85], ankete yanıt veren antrenörlerin oyuncularına Entelektüel Uyarım sağlayabilme özelliklerinin ölçülmesine yardımcı olmaktadır[73]. Bu dört ifadeye verilen yanıtlar doğrultusunda, ankete katılan

amatör futbol antrenörlerinin oyuncularına entelektüel uyarım sağlayabildikleri söylenebilir.

Gerçekleştirilen çalışmada, ankete katılan amatör futbol antrenörlerinin %96,0'ı "Antrenman yaptırmaya ve öğretmeye zaman harcarım" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. % 54,8'i "Sporcularıma, grubun bir üyesi olmalarından çok, bir birey gibi davranırım" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. %71,4'ü "Bireylerin, farklı gereksinim ve yetenekleri olduğunu ve diğerlerinden farklı beklentilerinin olduğunu göz önünde bulundururum" ifadesine "Tamamen Katılıyorum", % 84,1'i ise "Sporcularıma, güçlü özelliklerini geliştirmelerinde yardımcı olurum" ifadesine "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Çalışma anketinde (MLQ) kullanılan bu dört ifade [85], ankete yanıt veren futbol antrenörlerinin, sporcularının her birine Bireysel İlgi sağlayıp sağlayamadıklarının ölçülmesine yardımcı olmaktadır[73]. Ankete verilen yanıtlar doğrultusunda, ankete katılan amatör futbol antrenörlerinin oyuncularının her birine bireysel ilgi gösterebildikleri söylenebilir

"Dört I" olarak da ifade edilen İdealleştirerek Etkileme (Idealized Influence), İlham Verme (Inspirational Motivation), Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation) ve Bireysel İlgi (Individualized Consideration) faktörleri dönüşümcü liderlik özelliğini ölçmektedir[73]. Gerçekleştirilen bu çalışmada, Eskişehir ilinde görev yapan amatör futbol antrenörlerinin bu faktörleri oluşturan ifadelere verdikleri yanıtlar doğrultusunda, genel olarak Dönüşümcü Liderlik özellikleri gösterdikleri söylenebilir.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın ortaya koyduğu bulgular ışığında şu öneriler geliştirilebilir:

Amatör futbol antrenörlerine yönetim, örgüt ve etkili liderlik ile ilgili konularda eğitim seminerleri verilebilir. Liderlik yaklaşımları ile ilgili amatör futbol antrenörlerine yönelik olarak eğitim seminerleri verilebilir. Spor alanında liderlik ile ilgili yapılacak çalışmalarda sporcu gereksinimleri, antrenör beklentileri, çevresel etkiler gibi faktörler göz önünde bulundurulmalı, spora özgü liderlik ölçme araçları geliştirilmelidir. Bayan futbol antrenörlerine yönelik liderlik araştırmaları gerçekleştirilebilir ve erkek-bayan futbol antrenörlerinin liderlik özelliklerine yönelik bir karşılaştırma oluşturulabilir.

## KAYNAKLAR

1. GREENBERG, J. And BARON, R. A., *Behavior in Organization*, p. 469, Allyn and Bacon, Boston, 1993; Aktaran: ÖZALP, İ., *İşletme Yönetimi*, s. 345, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001.
2. ÖZALP, İ., *İşletme Yönetimi*, s. 343-348, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001.
3. EREN, E., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s. 441, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2002.
4. "Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", <http://www.makalem.com/>, 28.01.2003.
5. BASS, B. M., "The New Paradigm and The Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership", *Multidisciplinary Global Leadership*, s. 326-327, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003.
6. "Liderlik ve Yöneticilik", <http://www.makalem.com/>, 28.01.2003.
7. THOMPSON, B., *Yeni Yöneticinin El Kitabı 1: Yönetimin Fonksiyonları*, s. 126-127, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998.
8. HUGHES, R. L., GINNET, B. C. And CURPHY, G. J., *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, p. 7, 400-401, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 2002.
9. MUNSON, J. E., "Style and Structure in Supervision", *Journal of Education for Social Work*, Vol. 17, 1981; Aktaran: HUGHES, R. L., GINNET, B. C. And CURPHY G. J., *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, p. 7, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 2002.

10. BENNIS, W. G., "Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, 1959; Aktaran: HUGHES, R. L., GINNET, B. C. And CURPHY G. J., *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, p. 7, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 2002.
11. HOLLANDER, E. P. And JULIAN, J. W., "Contemporary Trends in The Analysis of Leadership Processes", *Psychological Bulletin*, Vol. 71, 1969; Aktaran: HUGHES, R. L., GINNET, B. C. And CURPHY G. J., *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, p. 7, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 2002.
12. FIEDLER, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967; Aktaran: HUGHES, R. L., GINNET, B. C. And CURPHY G. J., *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, p. 7, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 2002.
13. BASS, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985; Aktaran: HUGHES, R. L., GINNET, B. C. And CURPHY G. J., *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, p. 7, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 2002.
14. ROACH, J. F. And BEHLING, O., *Functionalism: Basis for An Alternate Approach to The Study of Leadership. In Leaders and Managers: Internation Perpectives on Managerial Behavior and Leadership*, Ed., HUNT, J. G., HOSGING, B. M., SCHRIESHEIM, J. A. And STEWAR, R., Elmsford NY, Permagon, 1984; Aktaran: HUGHES, R. L., GINNET, B. C. And CURPHY G. J., *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, p. 7, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 2002.

15. GINNET, R. C., "Team Effectiveness Leadership Model: Identifying Leverage Points for Change", *Proceedings of The 1996 National Leadership Institute Conference*, College Park, MD: National Leadership Institute, 1996; Aktaran: HUGHES, R. L., GINNET, B. C. And CURPHY G. J., *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, p. 7, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 2002.
16. CHAMPEL, D. P., *Champel Leadership Index Manual*, MN: National Computer Systems, Minneapolis, 1991; Aktaran: HUGHES, R. L., GINNET, B. C. And CURPHY G. J., *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, p. 7, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 2002.
17. SADLER, P., *Leadership*, p. 21-22, Coopers & Lybrand, London, 1997.
18. IVANCEVICH, J. M. And MATTESON, M. T., p. 425, *Organizational Behavior and Management*, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 2002.
19. TIRYAKI Ş., *Spor Psikolojisi: Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama*, s. 133-139, 143-144, Eylül Kitap ve Yayınevi, 2000.
20. CHELLADURAI, P., *Human Resource Management in Sport and Recreation*, s. 160, Human Kinetics, 1999.
21. BARROW, J. C., The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework, *Academy of Management Review*, Vol. 2, 1977; Aktaran: HORN, T. S., *Advance In Sport Psychology*, p. 181, Human Kinetics, Champaign, 1992.
22. HORN, T. S., *Advance In Sport Psychology*, p. 181, Human Kinetics Publishers Inc., 1992.

23. ANSHEL, M. H., *Sport Psychology From Theory To Practice*, p. 174-177, Scarisbrick Publishers, Gorsuch, 1997.
24. GILL, D. L., *Psychological Dynamics of Sport*, p. 223, Human Kinetics Publisher Inc., Champaign, Illinois, 1986.
25. BAŞER, E., *Uygulamalı Spor Psikolojisi: Performans Sporunda Psikolojinin Rolü*, s. 327-329, Bağırğan Yayınevi, Ankara, 1998.
26. STOGDILL, R., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York, 1974; Aktaran: WILLIAMS, J. M., *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance*, p. 82-83, Mayfield Publishing Company, California, 1993.
27. BARROW, J. C., A.g.e., 1977; Aktaran: WILLIAMS, J. M., *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance*, p. 82-83, Mayfield Publishing Company, California, 1993.
28. SCHEIN, E., *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1970; Aktaran: WILLIAMS, J. M., *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance*, p. 82-83, Mayfield Publishing Company, California, 1993.
29. CARRON, A. V., *Social Psychology of Sport, Movement Publications*, Ithaca, NY., 1980; Aktaran: COX, R. H., *Sport Psychology: Concepts and Applications*, p. 372-373, Wm. C. Brown Publishers, Iowa, 1990.
30. BASS, B., *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, New York, 1981; Aktaran: LEUNES, A. And NATION J. R., *Sport Psychology*, p. 201, Nelson-Hall Inc., Chicago, 1996.

31. LEUNES, A. And NATION J. R., *Sport Psychology*, p. 200, Nelson-Hall Inc., Chicago, 1996.
32. SLACK, T., *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, p. 289, 298-299, Human Kinetics, 1997.
33. GEORGE, J. M. And JONES, G. R., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, p. 360, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Reading, 1996.
34. COX, R. H., *Sport Psychology: Concepts and Applications*, p. 309, 315-317, WCB/McGraw-Hill Companies, Boston, 1998.
35. SEVİL, T., *Sporda Liderlik Davranışlarının Takım Başarısı Üzerindeki Etkileri*, s. 47, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997.
36. GÜNEY, S., *Yönetim ve Organizasyon*, s. 290, 296-302, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
37. ÖZKALP, E. ve KIREL Ç., *Örgütsel Davranış*, s. 253, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 149, Eskişehir, 2001.
38. KOÇEL, T., *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, s. 590-592, 605, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.
39. WILLIAMS, J. M., *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance*, p.86, Mayfield Publishing Company, California, 1993.

40. ATAMAN, G., *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, s. 461-463, 470, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
41. WILLIS, J. D. And CAMPBELL, L. F., *Exercise Psychology*, Human Kinetics, Champaign, 1992; Aktaran: TİRYAKİ Ş., *Spor Psikolojisi: Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama*, s.137, Eylül Kitap ve Yayınevi, 2000.
42. HERSEY, P. And BLANCHARD, K. H., "Lifestyle Theory of Leadership", *Training and Development Journal*, Vol.23, 1969; Aktaran: WILLIAMS, J. M., *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance*, p.86, Mayfield Publishing Company, California, 1993.
43. HERSEY, P. And BLANCHARD, K. H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1977; Aktaran: WILLIAMS, J. M., *Applied Sport Psychology: Personal Growth to Peak Performance*, p.86, Mayfield Publishing Company, California, 1993.
44. CASE, B., "Leadership Behavior in Sport: A Field Test of The Situational Leadership Theory", *International Journal of Sport Psychology*, Vol. 18, 1987; Aktaran: COX, R. H., *Sport Psychology: Concepts and Applications*, p. 315-316, WCB/McGraw-Hill Companies, Boston, 1998.
45. NELSON, D. L. And QUICK, J. C., *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*, p. 400, 406, Thomson South-Western, Australia, 2003.
46. ERÇETİN, Ş., *Liderlik Sarmalında Vizyon*, s. 46-47, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2000.
47. DUNHAM, R. B., And PIERCE, J. L., *Management*, p. 562, Scott, Foresman and Company, Illinois, 1989.

48. COX, R. H., *Sport Psychology: Concepts and Applications*, Wm. C. Brown, Iowa, 1985; Aktaran: TİRYAKİ Ş., *Spor Psikolojisi: Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama*, s. 138, Eylül Kitap ve Yayınevi, 2000.
49. ISO-AHOLA, S. E. And HATFIELD, B., *Psychology of Sport: A Social Psychological Approach*, Wm. C. Brown, Iowa, 1986; Aktaran: TİRYAKİ Ş., *Spor Psikolojisi: Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama*, s. 139, Eylül Kitap ve Yayınevi, 2000.
50. CHELLADURAI, P., “Discrepancy Between Preferences And Perceptions of Leadership Behavior And Satisfaction of Athletes in Varying Sports”, *Journal of Sport Psychology*, Vol.6, 1984; Aktaran: TİRYAKİ Ş., *Spor Psikolojisi: Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama*, s. 144, Eylül Kitap ve Yayınevi, 2000.
51. YAVUZ, C. A., “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, <http://www.makalem.com/>, 28.01.2003.
52. KEÇELİOĞLU, T., *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler*, s. 35-36, Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti., İstanbul, 1998.
53. WEBBER, M., *The Theory of Social and Economic Organizations*, Free Press (Çeviren: T., Parsons), New York 1947. Aktaran: NORTHOUSE, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, p. 171, Sage Publications Ltd., London, 2004.
54. BRYMAN, A., *Carisma and Leadership In Organizations*, Sage, London, 1992; Aktaran: NORTHOUSE, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, p. 169-171, Sage Publications Ltd., London, 2004.

55. NORTHOUSE, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, p. 169-179, Sage Publications Ltd., London, 2004.
56. CEYLAN, C. *Yönetmel ve Organizasyonel Açıdan Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama*, s. 3-5, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2002.
57. HACKER, S. And ROBERTS, T., *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning*, p.1-3, Quality Press, Milwaukee, 2003.
58. DESSLER, G., *Management Principles And Practices For Tomorrow's Leaders*, p. 264, 363, Upper Saddle River, New Jersey, 2003.
59. BONO, J. E. And JUDGE T. A., "Self Concordance At Work: Toward Understanding The Motivational Effects of Transformational Leader", *Academy of Management Journal*, Vol.45, No: 5, p. 554-571, 2003.
60. YULK, G., *Leadership*, Prentice-Hall International, New Jersey, 1994; Aktaran: ÖZALP, İ., *İşletme Yönetimi*, s. 346, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001.
61. HUGHES, D., "Managing High-Tech Product Cycles", *Academy of Management Executive*, C.6, S. 2, 1990; Aktaran: ÖZALP, İ., *İşletme Yönetimi*, s. 347, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001.
62. BASS, B. M., A.g.e., 1985; Aktaran: SHIN, S. J. And ZHOU, J., "Transformational Leadership, Conservation, And Creativity: Evidence Korea", *Academy of Management Journal*, Vol.46, No: 6, p. 703-714, 2003.

63. DVIR, T., EDEN, D., AVOLIO, B. C. And SHAMIR, B., "Impact of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No: 4, p. 735-744, 2002.
64. KARK, R., SHAMIR, B. And CHEN, G., "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment And Dependency", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No: 2, p.246, 2003.
65. BASS, B. M. And AVOLIO, B. C., "The Implications of Transactional And Transformational Leadership For Individual, Team And Organization Development", *Research In Organizational Change And Development*, Vol. 4, JAI Press, Greenwich, 1990; Aktaran: SARROS, J. C, TANEWSKI, G. A., WINTER, R. P., SANTORA, J. C. And DENSTEN I. L., "Work Alienation And Organizational Leadership", *British Journal of Management*, Vol. 13, p. 285-304, 2002.
66. SASHKIN, M. And SASHKIN M. G., "Leading The Way", *Security Management*, Vol. 47, Iss.11, p. 24-25, 2003.
67. BURNS J.M., *Leadership*, Harper Torch Books, 1979, Aktaran: DOĞU, M., "Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Yönelik (Transactional) Liderlik ve Dönüştürücü (Transformational) Liderlik", *Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni*, Bülten Sayı: 5, Ocak-Şubat 2003.
68. BASS, B. M., A.g.e., 1985; Aktaran: AKIŞ, Y. T., "Business Leadership And Corporate Management: Current Practices In Turkey", *Value Leadership*, s. 415, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003.

69. HOWELL, J. M. And AVOLIO B. J., "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, And Support For Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No: 6, 1993; Aktaran: AKIŞ, Y. T., "Business Leadership And Corporate Management: Current Practices In Turkey", *Value Leadership*, s. 415, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003.
70. AVOLIO B. J. And GIBBONS, T. C., *Developing Transformational Leaders: A Life Span Approach*, In J. A., CONGER And R. N., KANUNGO (Eds.) *Charismatic Leadership: The Elusive Factor In Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988; Aktaran: SLACK, T., *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, p. 299, Human Kinetics, 1997.
71. AVOLIO B. J. And YAMAMIRO, F. J., "Operationalizing Charismatic Leadership Using A Levels of Analysis Framework", *Leadership Quarterly*, Vol. 1, 1990; Aktaran: SLACK, T., *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, p. 299, Human Kinetics, 1997.
72. BRYMAN, A., A.g.e., 1992; Aktaran: SLACK, T., *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, p. 299, Human Kinetics, 1997.
73. HADDEN, J. C. S., *A Pilot Study Of The Realitionship Between Competitive Athletic Participation and Transformational Leadership Ability: A Communication Perspective*, p. 11-13, Master of Science In Organizational Communication, Department of Communication, Central Connecticut State University, Connecticut, May, 2003.

74. BASS, B. M., A.g.e., 1985; Aktaran: NORTHOUSE, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, p. 173, Sage Publications Ltd., London, 2004.
75. BASS, B. M. And AVOLIO, B. C., A.g.e., 1990; Aktaran: NORTHOUSE, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, p. 174, Sage Publications Ltd., London, 2004.
76. AVOLIO, B. J., *Full Leadership Development: Building The Vital Forces In Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1999; Aktaran: NORTHOUSE, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, p. 174, Sage Publications Ltd., London, 2004.
77. KUHNERT, K. W., *Transforming Leadership: Developing People Through Delegation*, 1994. In B. M . BASS & B. J. AVOLIO (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (p. 10-25), Sage, Thousand Oaks, CA ; Aktaran: NORTHOUSE, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, p. 174, Sage Publications Ltd., London, 2004.
78. ALIMO-METCALFE, B. And ALBAN-METCALFE, R. J., "The Development of A New Transformational Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, Vol. 74, Iss. 1, 2002; Aktaran; HADDEN, J. C. S., *A Pilot Study Of The Realitioship Between Competitive Athletic Participation and Transformational Leadership Ability: A Communication Perspective*, p. 11-13, Master of Science In Organizational Communication, Department of Communication, Central Connecticut State University, Connecticut, May, 2003.

79. WOFFORD, J. C., WHITTINGTON, J. L. And GOODWIN, V. L., "Follower Motive Patterns As Situational Moderators For Transformational Leadership Effectiveness", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, Iss. 2, 2002; Aktaran; HADDEN, J. C. S., *A Pilot Study Of The Realitionship Between Competitive Athletic Participation and Transformational Leadership Ability: A Communication Perspective*, p. 11-13, Master of Science In Organizational Communication, Department of Communication, Central Connecticut State University, Connecticut, May, 2003.
80. BASS, B. M., "A New Paradigm of Leadership: A Inquiry Into Transformational Leadership", *U.S. Army Research Institute For Behavioral And Social Sciences*, Virginia, 1996; Aktaran; HADDEN, J. C. S., *A Pilot Study Of The Realitionship Between Competitive Athletic Participation and Transformational Leadership Ability: A Communication Perspective*, p. 11-13, Master of Science In Organizational Communication, Department of Communication, Central Connecticut State University, Connecticut, May, 2003.
81. TRACEY, J. B. And HINKIN, T. R., "Transformational Leadership or Effective Managerial Practices", *Group And Organizational Management*, Vol. 23, Iss. 3, 1998; Aktaran; Aktaran; HADDEN, J. C. S., *A Pilot Study Of The Realitionship Between Competitive Athletic Participation and Transformational Leadership Ability: A Communication Perspective*, p. 11-13, Master of Science In Organizational Communication, Department of Communication, Central Connecticut State University, Connecticut, May, 2003.

82. KUHNERT, K. W. And LEWIS, P., “Transactional And Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No: 4, 1987; Aktaran: NORTHOUSE, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, p. 169-177, Sage Publications Ltd., London, 2004.
83. KARASAR, N., *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, s.77, Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., Ankara, 1995.
84. ÇİLENTİ, K., *Eğitim Teknolojisi: Kavramlar, Araç ve Yöntemler, Merkezler*, s. 102, Ankara, 1979.
85. BASS, B. M. And AVOLIO, B. C., MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden Inc, Redwood City, 2000; Aktaran; HADDEN, J. C. S., *A Pilot Study Of The Realitionship Between Competitive Athletic Participation and Transformational Leadership Ability: A Communication Perspective*, p.35, Master of Science In Organizational Communication, Department of Communication, Central Connecticut State University, Connecticut, May, 2003.
86. SAVAŞIR, I., “Ölçek Uyarlamasındaki Sorunlar ve Çözüm Yolları”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 9 (33), 1994.
87. BIRELL, S. And COLE, C.L., *Women Sport and Culture*, s. 119, Human Kinetics, Canada, 1994.
88. ÖNER, M., Dünyada Bayan Futbolu ve Gelişimi, <http://www.tufad.org.tr/tufad/antrenorunesi.htm>
89. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Kültür ve Spor İstatistikleri Şube Müdürlüğü, “Türkiye’de Faal Futbol Antrenörleri”, 01.12.2004.

90. YILMAZ, E., [http://www.milliyet.com.tr/2004/11/30/Son/index\\_tam.html](http://www.milliyet.com.tr/2004/11/30/Son/index_tam.html)
91. “Eskişehir İlinde Faaliyet Gösteren Amatör Futbol Takımları”,  
<http://www.tff.org>
92. “Son Bitirilen Öğretim Kurumuna Göre Türkiye’deki Nüfus Dağılımı”,  
<http://www.die.gov.tr/tkba/t099.xls>

**EK-1****TÜRKİYE FUTBOL ANTRENÖRLERİ DERNEĞİ ESKİŞEHİR  
ŞUBESİNE**

14.06.2004 tarihinde Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu seminer salonunda düzenlenecek olan TÜFAD Bölgesel Futbol Antrenörleri Zorunlu Gelişim Seminerinde yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere bir anket çalışması yapılacaktır.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Adres: Anadolu Üniversitesi  
İki Eylül Kampüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
Eskişehir

10.06.2004  
Veli Onur ÇELİK

## EK-2

**Sayın Futbol Kulübü Antrenörü,**

**Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği Eskişehir Şubesine üye amatör futbol antrenörlerinin dönüşümcü (transformational) liderlik özelliklerinin incelenmesi amacıyla bir çalışma yapılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda sizlerin görüşleri büyük önem taşımaktadır. Elinizdeki anket bu verilerin derlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde cevaplanması istenilen soru maddeleri bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan ifadeleri lütfen dikkatle okuyunuz ve sizce uygun olan cevabı (X) işareti ile işaretleyiniz.**

**Araştırmanın amacına ulaşması ve bir değer kazanması vereceğiniz cevapların içtenliğine ve doğruluğuna bağlıdır. Çalışmalarınızda başarılar diler, değerli katkılarınız için teşekkür ederim.**

**Anadolu Üniversitesi**

**Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu**

**Arş. Gör. Veli Onur Çelik**

### 1. BÖLÜM

**SORU 1. Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Bayan ( )**

**SORU 2. Yaşınız: (.....)**

**SORU 3. Çalışmakta olduğunuz spor kulübü:**

(.....)

**SORU 4. Antrenör olarak kaç yıldır bir takım çalıştırmaktasınız ? (.....)**

**SORU 5. Mezun olduğunuz ya da olacağınız en son okul / bölüm**

(.....)

## EK-2 (Devamı)

### 2. BÖLÜM MULTIFACTOR LİDERLİK ANKETİ (MLQ)

	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Ortaya çıkan sorulara yönelik varsayımların uygun olup olmadığını yeniden incelerim.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Önem verdiğim değerlerim ve inançlarım üzerine konuşurum.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Problemleri çözerken değişik bakış açıları bulmaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Geleceğe iyimser bakarım.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Benimle birleşmeleri için, sporcularıma gurur aşılarım.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Hangi ihtiyaçların başarılacağı konusunda hevesle konuşurum.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Amaca duyulan büyük hassasiyetin önemini açıkça belirtirim.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Antrenman yaptırmaya ve öğretmeye zaman harcarım.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Grubun iyiliği için, kişisel çıkarlarımı göz önünde bulundurmam.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Sporcularıma, grubun bir üyesi gibi değil, bir birey gibi davranırım.	( )	( )	( )	( )	( )

**EK-2 (Devamı)**

	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
11. Sporculara, bana saygı duymalarını sağlayacak biçimde davranırım.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Kararların sonuçlarını ahlaki ve etik açıdan göz önünde bulundururum.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Güç ve güven duyguları sergilerim.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Geleceğin zorlayıcı vizyonunu açık bir biçimde ortaya koyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Bireylerin, farklı gereksinim ve yetenekleri olduğunu ve diğerlerinden farklı beklentilerinin olduğunu göz önünde bulundururum.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Sporcularımın, sorunlara bir çok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Sporcularıma, güçlü özelliklerini geliştirmelerinde yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
18. İşlerin nasıl bitirileceği konusunda yeni yöntemlerin bulunmasını öneririm.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Kolektif görev duyarlılığına sahip olmanın önemini vurgularım.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Hedeflere ulaşılacağı konusundaki güvenimi ifade ederim.	( )	( )	( )	( )	( )