



SPORMETRE

The Journal of Physical Education and Sport Sciences
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi



DOI: 10.33689/spormetre.868469

Geliş Tarihi (Received): 22.01.2021

Kabul Tarihi (Accepted): 18.07.2021

Online Yayın Tarihi (Published): 30.09.2021

TÜRKİYE OLİMPİK HAZIRLIK MERKEZLERİNDE GÖREV YAPAN ANTRENÖRLERİN LİDERLİK VE İLETİŞİM BECERİ DÜZEYLERİNİN SPORCULAR TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ*

Ömer ÖZBEY^{1**} , Baki YILMAZ² 

¹Gençlik ve Spor Bakanlığı, ANKARA

²Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Egzersiz ve Spor Bölümü, ANKARA

Öz: Bu araştırmada Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde faaliyetlerine devam eden Türkiye olimpiik hazırlık merkezlerinde görev yapan antrenörlerin liderlik ve iletişim beceri düzeylerinin sporcular tarafından değerlendirilmesi incelenmiştir. Araştırmada, Türkiye olimpiik hazırlık merkezlerinde 16 spor branşında eğitim gören 15 yaş ve üzerindeki 425 sporcuya, tarama modelinde olan çalışmanın amacına uygun olarak Sporda Algılanan Liderlik Ölçeği ve Antrenör İletişim Ölçeği uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde istatistikî yöntem olarak frekans, yüzde dağılımları, t-testi, Anova testi ve Korelasyon (Pearson) testi uygulanmıştır. Bulgular sonucunda sporcu değerlendirmelerine göre antrenörlerinin liderlik davranış şekillerinden eğitici-destekleyici, demokratik ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu ancak otokratik davranış düzeylerinin ortalamasının altında olduğu; antrenörlerinin iletişim beceri düzeylerinin ise ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür. Sporculara göre antrenörlerinin iletişim beceri düzeyleri arttıkça eğitici-destekleyici, demokratik ve açıklayıcı ödüllendirici davranış düzeylerinde de artış görülmekte iken otokratik davranış şekillerinde ise düşüş olduğu elde edilen bulgular neticesinde görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Antrenör, sporcu, liderlik ve iletişim becerisi.

EVALUATION OF ATHLETES ON COMMUNICATION AND LEADERSHIP SKILLS OF COACHES WORKING IN TURKEY OLYMPIC PREPARATION CENTERS

Abstract: In this study, coaches who are coached at The Ministry of Youth And Sport of Turkey Olympic Preparation Center, examined according to the athletes evaluation interms of leadership and communication skill levels. In the study, The Perceived Leadership Scale in Sport and Coach Communication Scale was applied to 425 athletes aged 15 and over, training at the Turkey Olympic Preparation Centers in 16 sports branches, according to the purpose of the study, which scans the pattern detected in. The results were analyzed using SPSS 22.0 package program. In the analysis of the data, frequency, percentage distributions, t-test, Anova test and Correlation (Pearson) test were used as statistical methods. As a result; it is observed that the levels of autocratic behavior were below average, while the levels of communication skills perceived by the athletes in their coaches were above average. As the perceived communication skill levels of athletes' coaches increase, there is an increase in the levels of educative-supportive, democratic and explanatory-rewarding behavior while the results of autocratic behavior patterns decrease.

Keywords: Coach, athlete, leadership and communication.

*Bu çalışma, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalında tamamlanmış olan "Türkiye Olimpiik Hazırlık Merkezlerinde Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik ve İletişim Beceri Düzeylerinin Sporcular Tarafından Değerlendirilmesi" başlıklı Yüksek Lisans tezinden hareketle oluşturulmuştur.

GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim ve liderlik olgusu, insanları hedefleri doğrultusunda yönetme aracı olan en eski sanat olarak kabul edilir. Yönetim biliminin bilimsel olarak incelenmeye başlanması ise daha yakın tarihlere dayanmaktadır. Bundan dolayı yönetim bilimi, sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak kabul edilmektedir (Taylor, 2018).

Yönetim biliminde liderlik, bir grup insanın veya kuruluşun liderliğini yaparak grubu etkileyip o grubu harekete geçirmek için motive edebilmek olarak tanımlanmaktadır (Meier ve Henderson, 2016). Bugüne kadar liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen genel kabul gören üç yaklaşımdan bahsedilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012). İlki özellikler yaklaşımı: Lideri takipçilerinden ayırt eden faktörlerin kişisel özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Lider olunmaz lider doğulur öngörüsünün baskın bir şekilde iddia edildiği 1950'ler öncesine kadar, liderin baskın özellikleri ön planda tutularak, onların entelektüel, duygusal, sosyal vb. kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci olarak davranış yaklaşımı: Sorumlu oldukları örgütleri zor şartlarda başarıya ulaştıran liderlerin belirgin ve farklı davranışları üzerinde çalışılmaya başlanmıştır (Tabak, 2014). Bu yaklaşımın asıl odak noktası liderlerin sergilemiş oldukları davranış biçimleridir (Donuk, 2007). Araştırmacılar 1940'ların sonuna doğru liderlerin takipçilerinin iş tatminleri üzerine odaklanıp bir önceki kuramda iddia edilen lider olmaz doğulur iddiasını, lider davranışları geliştirilerek olunabilir iddiasını savunmaktadır (Tabak, 2014). Son olarak durumsal yaklaşım: Özellikler ve davranışsal teorilerinin eksik kaldığı ve zamana ayak uyduramadıkları görülmesi üzerine, 1960'ların sonundan 1980'lere kadar yoğun bir şekilde araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre tek tip liderlik olmamakla birlikte lider, yer, mekân ve zaman olgularını göz önüne alarak değişen yönetsel davranışı uygular. Yani değişen şartların bir gereği olarak bu şartlar için lider en uygun tarzı belirler ve duruma göre uygular (Kak, 2018; Tabak ve Sığı, 2014).

Günün şartlarına göre değişim gösteren ihtiyaçlar hayatın tüm alanlarında olduğu gibi liderlik alanında da farklılık göstermektedir. Birçok alanda lidere duyulan ihtiyaç spor sektöründe de boy göstermektedir ve spor sektöründe lider rolünü antrenörler üstlenmektedir. Takım liderliğini üstlenen bir antrenör, sporcuların kendi potansiyel performanslarına ulaşmalarını etkileyecek öngörü, kişilik ve becerilere sahiptir. Antrenörlerin ne yaptığı ve nasıl davrandığı, sporcuların tutumları, duyguları, stresleri ve performansları üzerinde önemli etki oluşturmaktadır. Liderlik özelliklerini taşıyan antrenöre sahip sporcular, yönetimden memnun oldukları için hedeflerine ulaşmada daha başarılı olduğu görülmektedir (Elahe ve ark., 2013; Konter, 1996). Antrenörlerin alacakları kararları sporcularına uygulatma ve sporcularına liderlik ederek onları yönlendirmesinde kullanacağı metotlar bütününe antrenör stili denir (Konter, 1996)

Temel olarak üç antrenör stili vardır. Bunlar;

- Otoriter antrenör stili: Antrenör, gücü ve yetkiyi elde tutmak amacıyla alınacak tüm kararları kendisi vermekte, sporcuların fikirlerine danışılmamaktadır.
- Liberal antrenör stili: Antrenör, sporcularını yönlendirmek için çok az talimat vermektedir. Antrenörün ancak ihtiyaç halinde ortaya çıktığı ve ortak akılla karar aldığı görülmektedir.
- Demokratik antrenör stili: Antrenör, alacağı kararları sporcularıyla birlikte değerlendirerek sporcularının da liderlik özelliklerini ön plana çıkarılması hedeflenmektedir (Donuk, 2007; Meier ve Henderson, 2016).

Herhangi bir spor branşı için en etkili stil, bu üç özellikteki antrenör stillerinin tümünü harmanlayarak ortamın durumuna göre yapılan antrenörlük stilidir (Sevim, 2010). Sporcular için lider olan antrenörün her eylemi muhakkak suretle iletişim gerektirdiğinden, esasında antrenörlük yapmak iletişim kurmak anlamına gelmektedir (Konter,1996; Rainer, 1998). İletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine veya bir gruptan diğerine geçme süreci olduğuna göre bilgi, fikir ve duyguların doğru olarak aktarılması için düzgün bir iletişim sürecinin kurulması gerekmektedir (Koç, 2012). İletişim becerisi ise dinleme, anlaşılabilir bir şekilde konuşma, göz teması kurma, konuşmayı teşvik etme, övgüde bulunma, sözel olan ve olmayan davranışları uygun bir biçimde kullanabilme olarak tanımlanmaktadır (Cihangir Çankaya, 2004). Bu beceriler doğuştan gelen bir yetenek olarak değil zaman içerisinde bireyin çabaları ve tecrübeleri doğrultusunda ve eğitimle şekillenen bir süreç olduğu dikkate alınmalıdır (Tayfun, 2014).

Antrenörlükte etkili bir lider olabilmek için etkili iletişim becerisine sahip olunması gerekmektedir (Erdoğan, 2011; Yetim, 2010). Bu sebeple antrenör, iletişim kurarken düşüncelerini, fikirlerini, duygularını bir anlamda niyetini olması gereken en uygun mesajla dönüştürerek en iyi sonuç getirecek kanaldan göndermelidir (Rainer, 1998; Vural, 2012). Başarılı olmak isteyen bir antrenör, yetkinliğini göstermek, takım ilişkilerini geliştirmek, takımda saygı ve güven oluşturmak, iyi ilişkiler kurmak için etkili iletişim becerilerine sahip olmak zorundadır (Konter, 1996).

Alanyazın incelendiğinde, 11/4/2015 tarihli ve 29323 sayılı Resmî Gezate’de yayımlanan Olimpik Hazırlık Merkezlerinin Kuruluş, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği’ne göre sevk ve idare edilen ve amacı; olimpiyatlara katılacak ve katılması muhtemel yetenekli sporcuların seçilmesi, yetiştirilmesi, performanslarının geliştirilmesi, eğitimlerinde ve sosyal gelişimlerinde müşterek ve standart bir uygulamanın sağlanması olan Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezleri ile ilgili çok sayıda araştırmanın olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar içerisinde; Gültekin ve Erüenal’ın (2019) TOHM ve Sporcu Eğitim Merkezlerinin yapı ve işleyişlerini, Çağlayan’ın (2019) TOHM sporcularının gelecek kaygıları ile bireysel kariyer planlamalarını, Kılıoğlu’nun (2017) TOHM sporcularının karar verme düzeylerini, İmamoğlu, Dilek ve Türkmen’in (2017) Türkiye’de Sporcu Eğitim Merkezleri ve Olimpik Hazırlık Merkezlerinin mevcut durum analizi ve model önerileri üzerinde çalışma yaptıkları görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde bulunan ve nihai amacı olimpiyatlara hazırlanmak üzere üst düzey başarı elde edecek sporcuları yetiştirmek olan Türkiye olimpik hazırlık merkezlerinde görev yapan antrenörlerin liderlik ve iletişim beceri düzeylerinin sporcular tarafından değerlendirilmesini incelemektir. Yapılan araştırma daha önce bu merkezlerde benzer çalışma yapılmamış olması açısından önem arz etmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Nicel araştırma modelinin benimsendiği bu çalışmada ilişkisel ve betimsel tarama desenlerinden yararlanılmıştır. Araştırma

Evren ve Örneklem

Bu araştırma, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Etik Kurulu’nun 21.11.2018 tarihli ve 20 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınarak yürütülmüştür. Araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde faaliyetlerini sürdüren Türkiye olimpik hazırlık merkezlerinde (TOHM) aktif eğitim gören sporcuları kapsamaktadır. Araştırmanın evrenini 21 ilde eğitimlerine devam eden

18 spor branşındaki 1.064 sporcu oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bütün TOHM'larda eğitim gören ve spor branşı fark etmeksizin 15 yaş ve üzerindeki 168'i kadın ve 257'si erkek olmak üzere toplam 425 sporcu oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 15-23 yaş arasındaki sporcuların oluşturması Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesinde yer alan genç tanımı ve gençlik politikaları hedef grubunu oluşturan 14-29 yaş grubu ile örtüşmektedir (Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi, 2015).

Veri Toplama Aracı

Araştırmada üç bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tanımlamaya yönelik araştırmacı tarafından oluşturulan sorular, ikinci bölümde Spor İçin Liderlik Ölçeği (Leadership Scale for Sport-Preferred Leader Behavior), üçüncü bölümde ise Abakay ve Kuru (2009) tarafından geliştirilen tek alt boyutlu "Futbolda Antrenör İletişim" Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Sporcular için hazırlanan kişisel bilgi formu kısmında cinsiyet, yaş ve TOHM'daki eğitim süreleri soruları yer almaktadır.

Spor için Liderlik Ölçeği: Araştırmada kullanılan Spor İçin Liderlik Ölçeği (Leadership Scale for Sport Preferred leader behavior), Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilmiş olup 40 maddeden oluşan ölçek tüm branşlardaki her düzeydeki sporcuya uygulanabilmektedir. Güngörmüş, Gürbüz ve Yenel (2006) Spor İçin Liderlik Ölçeği'ni (LSS) Türkçe'ye çevirerek güvenilirliğini ve geçerliğini test etmişlerdir. Ölçeğin Türkçe versiyonu toplam 34 madde ve 4 alt boyuttan (Eğitici ve Destekleyici Davranış (12 madde), Demokratik Davranış (10 madde) Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış (7 madde), Otokratik Davranış (5 madde)) oluşmuştur. Ölçekte yer alan tüm maddeler "Antrenörümün..." ifadesi ile başlamaktadır. Bu ölçek sporcunun antrenörünün davranışlarını nasıl algıladığını ölçen ve 1-5 (Hiçbir Zaman=1 yaklaşık % 0, Nadiren=2 yaklaşık %25, Ara sıra=3 yaklaşık % 50, Sık sık= 4 yaklaşık %75 ve Her Zaman=5 yaklaşık %100) 40 arası puanlanan Likert Tipi ölçektir. Ölçekte kullanılan 40 maddenin hiçbirisi ters puanlanmamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .71 (otokratik davranış) ile .84 (eğitici-destekleyici) arasında bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise .87 olarak hesaplanmıştır.

Futbolda Antrenör İletişim Ölçeği: Araştırmada kullanılan diğer veri toplama aracı, Abakay ve Kuru (94) tarafından geliştirilen "Futbolda Antrenör İletişim Ölçeği"dir (FAİÖ). "Futbolda Antrenör İletişim Ölçeği" 28 maddeden oluşmaktadır ve futbolcuların antrenörleriyle olan iletişim durumlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçekte 5 dereceli likert türü maddeler yer almaktadır. Tamamı olumlu ifadelerden oluşan ölçek maddeleri "Her zaman", "Sıklıkla", "Ara sıra", "Nadiren", "Hiçbir zaman" şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten elde edilebilecek en düşük puan 28, en yüksek puan 140'dır. Bu araştırma için ölçeğin iç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alfa Katsayısı) .97 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 24.00 istatistik paket program kullanılmıştır. Veriler ortalama ve standart sapma verilerek özetlenmiştir. Normallik sınamasına göre parametrik testlerden t-testi ve Anova testleri kullanılmıştır.

BULGULAR

Tablo 1. Sporcuların kişisel özellikleri.

Değişken	Frekans (<i>f_i</i>)	Yüzde (%)
----------	-------------------------------------	--------------

Cinsiyet		
Kadın	168	39.5
Erkek	257	60.5
Yaş aralığı		
17 yaş ve altı	194	45.6
18 yaş ve üstü	231	54.4
TOHM'daki eğitim süresi		
1 yıl ve daha az	215	50.6
2-3 yıl	127	29.9
4 yıl ve daha fazla	83	19.5
Toplam		
	425	100

Tablo 1'e göre, TOHM sporcularının %39.5' i kadın ve %60.5' i erkektir. Yaş aralığı değişkeni incelendiğinde %45.6'sı 17 yaş ve altı aralığında, %54.4'ü 18 yaş ve üstü aralığında oldukları anlaşılmaktadır. Sporcuların TOHM'daki eğitim süresi incelendiğinde katılımcıların %50.6'sının 1 yıl ve daha az, %29.9'unun 2-3 yıl, %19.5'inin ise 4 yıl ve daha fazla süredir TOHM'larda eğitim gördükleri belirlenmiştir.

Tablo 2. Sporda algılanan liderlik ölçeği ve antrenör iletişim ölçeği değerleri.

		N	Ort	SD	Min	Max
Sporcularda algılanan liderlik ölçeği	Eğitici-destekleyici davranış	425	4.29	0.75	1	5
	Demokratik davranış	425	3.84	0.79	1	5
	Açıklayıcı-ödüllendirici davranış	425	4.26	0.73	1	5
	Otokratik davranış	425	2.93	0.82	1	5
Antrenör iletişim ölçeği		N	Top. Puan	SD	Min	Max
		425	115.26	22.91	28	140

Tablo 2'ye göre, sporda algılanan liderlik ölçeği alt boyutlarından eğitici-destekleyici davranış alt boyutunda $X = 4.29$ ($SD=0.75$), demokratik davranış alt boyutunda $X = 3.84$ ($SD=0.79$), açıklayıcı-ödüllendirici davranış alt boyutunda $X = 4.26$ ($SD=0.73$), otokratik davranış alt boyutunda $X = 2.93$ ($SD=0.82$) puan ortalamasına sahip oldukları görülmüştür. Antrenör iletişim becerileri ölçeği *Toplam Puan = 115.26* ($SD=22,91$) şeklindedir.

Tablo 3. Cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi.

		Cinsiyet	N	Ort.	S	sd	t	P
Eğitici-destekleyici davranış	Kadın		168	4.34	0.80	423	1.119	0.26
	Erkek		257	4.26	0.71			
Demokratik davranış	Kadın		168	3.83	0.85	423	-0.240	0.81
	Erkek		257	3.85	0.76			
Açıklayıcı-ödüllendirici davranış	Kadın		168	4.34	0.75	423	1.835	0.06
	Erkek		257	4.20	0.70			
Otokratik davranış	Kadın		168	2.70	0.77	423	-4.689	0.00
	Erkek		257	3.08	0.82			
		Cinsiyet	N	Top. Puan	S	sd	t	P
İletişim becerileri	Kadın		168	117.25	24.60	423	1.443	0.04
	Erkek		257	113.97	21.70			

Tablo 3'e göre TOHM sporcularının, sporda algılanan liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik davranış ($t=-4.689$; $p<0.05$) alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre erkek sporcuların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmişken, eğitici-destekleyici davranış, demokratik davranış ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Cinsiyet değişkenine göre sporcuların antrenörlerinde algıladıkları iletişim becerileri ortalama puanlarına bakıldığında ise kadın sporcuların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir ($p<0.05$).

Tablo 4. Yaş değişkenine göre t-testi analizi

	Yaş	N	Ort.	S	sd	t	p
Eğitici-destekleyici davranış	17 yaş ve altı	194	4.31	0.75	423	0.441	0.66
	18 yaş ve üstü	231	4.27	0.74			
Demokratik davranış	17 yaş ve altı	194	3.87	0.82	423	0.777	0.43
	18 yaş ve üstü	231	3.81	0.77			
Açıklayıcı-ödüllendirici davranış	17 yaş ve altı	194	4.33	0.68	423	1.905	0.06
	18 yaş ve üstü	231	4.19	0.76			
Otokratik davranış	17 yaş ve altı	194	2.84	0.81	423	2.102	0.03
	18 yaş ve üstü	231	3.01	0.82			
	Yaş	N	Top. Puan	S	sd	t	p
İletişim becerileri	17 yaş ve altı	194	117.17	22.76	423	1.575	0.11
	18 yaş ve üstü	231	113.66	22.97			

Tablo 4'e göre TOHM sporcularının, sporda algılanan liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik davranış ($t=-2.102$; $p<0.05$) alt boyutunda yaş değişkenine göre 18 yaş ve üstü sporcuların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmişken, eğitici-destekleyici davranış, demokratik davranış ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Yaş değişkenine göre sporcuların antrenörlerinde algıladıkları iletişim beceri düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 5. TOHM'daki eğitim süresi değişkenine göre anova testi analizi.

Değişken	TOHM'daki eğitim süresi	Anova								
		N	Ort.	S	KT	sd	KO	F	p	
Eğitici-destekleyici davranış	1- 1 yıl ve daha az	215	4.39	0.66	G. Ara.	1.93	2	0.96	1.715	0.18
	2- 2-3 yıl	127	4.36	0.64	G. İçi	237.45	42	0.56		
	3- 4 yıl ve daha fazla	83	3.93	0.98	Top.	239.38	42			
Demokratik davranış	1- 1 yıl ve daha az	215	3.91	0.71	G. Ara.	1.65	2	0.82	1.30	0.27
	2- 2-3 yıl	127	3.91	0.79	G. İçi	267.48	42	0.63		
	3- 4 yıl ve daha fazla	83	3.57	0.94	Top.	269.13	42			
Açıklayıcı-ödüllendirici davranış	1- 1 yıl ve daha az	215	4.31	0.69	G. Ara.	2.00	2	1.00	1.88	0.15
	2- 2-3 yıl	127	4.35	0.62	G. İçi	224.96	42	0.53		
	3- 4 yıl ve daha fazla	83	3.96	0.89	Top.	226.97	42			

Otokratik davranış	1- 1 yıl ve daha az	215	2.88	0.84	G. Ara.	3.52	2	1.76		
	2- 2-3 yıl	127	2.98	0.81	G. İçi	283.71	42	0.67	2.61	0.07
	3- 4 yıl ve daha fazla	83	2.99	0.78	Top.	287.23	42			
	TOHM'daki eğitim süresi	N	Top. Puan	S		KT	sd	KO	F	p
İletişim becerileri	1- 1 yıl ve daha az	215	119.26	20.50	G. Ara.	3099.77	2	1549.88		
	2- 2-3 yıl	127	116.00	21.46	G. İçi	219622.33	42	520.43	2.97	0.06
	3- 4 yıl ve daha fazla	83	103.78	27.09	Top.	222722.10	42			

Tablo 5'e göre, TOHM'da kalma süresi değişkenine göre TOHM sporcularının antrenörlerinde algıladıkları iletişim becerileri puanları ve sporda algılanan liderlik ölçeği alt boyutları ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. Sporda algılanan liderlik davranışı ile antrenör iletişim beceri düzeylerinin TOHM'da kalınan süre değişkeni arasında pearson korelasyon analizi.

	İletişim becerileri	Eğitici-destekleyici davranış	Demokratik davranış	Açıklayıcı-ödüllendirici davranış	Otokratik davranış
İletişim	-	0.823**	0.709**	0.779**	-0.116*
TOHM'da kalınan süre	-0.288**	-0.271**	-0.202**	-0.202**	0.038

Tablo 6'ya göre, sporcuların TOHM eğitim süresi, antrenörlerinde algıladıkları iletişim becerileri ve sporda algılanan liderlik ölçeği alt boyutları arasında ilişki incelenmiştir. Yapılan analize göre sporcuların TOHM eğitim süresi ile antrenörlerinde algıladıkları iletişim becerileri ($r=-0.288$), liderlik davranışlarından ise etkileyici-destekleyici davranış ($r=-0.271$), demokratik davranış ($r=-0.202$) ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış ($r=-0.202$) alt boyutları arasında istatistiksel olarak negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilirken otokratik davranış boyutunda istatistiksel olarak ilişki tespit edilmemiştir.

TOHM sporcularının antrenörlerinde algıladıkları iletişim becerileri puanları ile sporda algılanan liderlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise eğitici-destekleyici liderlik davranışı ($r=0.823$), demokratik davranış ($r=0.709$) ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış ($r=0.779$) boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki tespit edilirken, otokratik davranış (-0.116) boyutunda negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur (Tablo 6).

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde Türkiye olimpiik hazırlık merkezlerinde görev yapan antrenörlerin liderlik ve iletişim beceri düzeylerinin sporcular tarafından sporcuların cinsiyet, spor branşı, yaş ve TOHM'daki eğitim süresi değişkenleri açısından antrenörlerin liderlik ve iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesinin amaçlandığı araştırmadan elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

TOHM sporcularına uygulanan sporda algılanan liderlik ölçeği alt boyutları incelendiğinde, otokratik davranış alt boyutunda haricinde tüm alt boyutların yüksek olduğu görülmüştür. Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde liderlik ölçeği alt boyutlarıyla elde edilen sonuçlara benzer şekilde sporcuların antrenörlerinde algıladıkları liderlik davranışlarında en yüksek

ortalama değeri eğitici-destekleyici davranış alt boyutunda bulunduğu görülmüştür (Özsarı, 2010; Yılmaz, 2008). Ayrıca antrenör liderlik davranışlarından en düşük ortalama değerini otokratik liderlik davranışı boyutunda Alemdar'ın (2018) ve Özdemir'in (2019) de aynı sonuçları buldukları görülmektedir. TOHM sporcularına uygulanan antrenör iletişim beceriler düzeyleri toplam puanının yüksek olduğu görülmüştür. Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde antrenör iletişim ortalamasının genel olarak yüksek olduğu görülmüştür (Abakay, 2010). Ancak araştırmada elde edilen bulgularla çelişecek şekilde Kabadayı (2010) tarafından yapılan çalışmada, antrenörlerin iletişim becerileri değerlendirmelerinin sporculara göre düşük seviyede olduğu görülmüştür. Antrenörlerin liderlik ve iletişim becerilerinin sporcular tarafından genel değerlendirilmesinde, ortalama değerlerin yüksek çıkması kurum ve Türk sporu adına istendik ve olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

TOHM sporcularının cinsiyet değişkenine göre antrenörlerinde algıladıkları liderlik davranış düzeyleri incelendiğinde otokratik davranış alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre erkek sporcuların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmişken, diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Elde edilen sonuçlar ile benzer şekilde Özdemir'in (2019) çalışmasında, sporcuların cinsiyet değişkenine göre erkek sporcular antrenörlerini kadın sporculara kıyasla daha otokratik buldukları görülmektedir. Kandemir'in (2017) çalışmasında, sporcuların antrenörlerinde algıladıkları otokratik davranışlarında anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen erkek sporcuların ortalamasının kadın sporcuların ortalamasına göre daha yüksek çıkması elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

TOHM sporcularının cinsiyet değişkenine göre antrenörlerinde algıladıkları iletişim beceri düzeyleri incelendiğinde kadın sporcuların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Edilen bulgularla benzer şekilde cinsiyet değişkenine göre iletişim beceri düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğunu tespit edilmiş ve kadın sporcular erkek sporculara göre iletişim beceri düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Karademir, 2016; Tepeköylü Öztürk ve Soytürk, 2019). Elde edilen bulguların aksine Selağzı ve Çepikkurt'un (2014) antrenör ve sporcu iletişim düzeylerinin belirlenmesini amaçlayan çalışmasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Genel olarak alanyazın incelendiğinde elde edilen sonuç, cinsiyet farklılığından dolayı kadınların erkeklere göre daha dışa dönük olduğu, karşılaştıkları herhangi bir olayda mutlu ya da mutsuz anlarını paylaşmada kendilerini erkeklere göre daha rahat ifade ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan TOHM sporcularının antrenörlerinde algıladıkları liderlik davranış düzeylerinin yaş değişkeni incelediğinde, sporda algılanan liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik davranış alt boyutunda yaş değişkenine göre 18 yaş ve üstü sporcuların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmişken, diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Edilen sonuçları destekleyecek şekilde otokratik liderlik davranışının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamasına rağmen üst yaş ortalamasının alt yaş ortalamasına göre antrenörlerinde algıladıkları otokratik liderlik tarzının artmakta olduğu görülmüştür (Alemdar, 2018; Kak, 2018; Kandemir, 2017; Köksal, 2008). Antrenör için 18 yaş ve üzeri yaş grubundaki sporcular artık üst düzey madalya odaklı müsabık sporculardır. Bu sebeple antrenör, sporcusundan üst düzey başarı beklemekte ve emeklerinin karşılığını yetiştirdiği sporcudan madalya olarak alma düşüncesi bu yaş grubu sporculardan beklentiye artırmakta ve sporcu ile antrenör üzerindeki baskıyı artırdığı düşünülmektedir. Sporcu açısından değerlendirildiğinde ise sporcuların yaşları, olgunluk seviyeleri ilerleyip spor kariyerlerinde başarı elde ettikçe, sporcular otoriter antrenör tipinde antrenörlerle çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir (Yılmaz, 2008). Bu sebeple antrenörlerin belirli yaşın

üzerindeki sporculara yaklaşımı ve beklentileri küçük yaştaki sporculardan daha farklı olması araştırmada beklenen bir sonuçtur.

TOHM'daki eğitim süresi değişkenine göre sporcular, antrenörlerin liderlik ve iletişim becerilerini benzer şekilde değerlendirdiği görülmüştür. Fakat elde edilen değerlerin ortalaması incelendiğinde, liderlik alt boyutlarından eğitici-destekleyici davranış, demokratik davranış ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış ortalamaları incelendiğinde 1 yıl ve daha az eğitim görenlerin ortalaması 2-3 yıl ile 4 yıl ve daha fazla eğitim görenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde sporcuların antrenörlerinde algıladıkları iletişim beceri düzeyleri incelendiğinde 1 yıl ve daha az eğitim görenlerin ortalaması 2-3 yıl ile 4 yıl ve daha fazla eğitim görenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, TOHM'larda eğitim gören sporcuların eğitim süreleri arttıkça antrenörleriyle iletişimlerinin negatif yönde etkilendiği ve antrenör liderlik davranışlarından eğitici-destekleyici davranış, demokratik davranış ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış tarzlarının olumsuz yönde etkilendiği şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca sporcuların TOHM'daki eğitim süreleri ile antrenörlerinde algıladıkları iletişim düzeyleri ve liderlik davranış şekilleri arasındaki ilişki incelendiğinde sporcuların TOHM'larda eğitim görme süreleri arttıkça antrenörlerinin liderlik ve iletişim becerilerini olumsuz yönde değerlendirdikleri görülmüştür. Antrenör-sporcu ilişkisinin sporcudan istenen performansa ulaşmada önemli rol oynadığı düşünüldüğünde, sporcuların antrenörleriyle geçirdikleri zaman arttıkça birbirlerini daha iyi tanıdıkları, başarıya ulaşma konusunda yaptıkları işbirlikleri ile başarısızlık durumunda yaşadıkları hayal kırıklığı ve aldıkları tepkiler, antrenör-sporcu aralarındaki iletişimin negatif yönde seyretmesine ve sporcular tarafından istenilen antrenör liderlik davranışlarının antrenörlerinde azalmasında önemli rol oynadığı düşünülmektedir.

Antrenörlerde algılanan iletişim becerileri ve liderlik davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde, sporcuların antrenörlerinde algıladıkları iletişim becerileri arttıkça liderlik davranış şekillerinden eğitici-destekleyici davranış, demokratik davranış ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış şekillerinde artış görülmüştür. Antrenörlerin iletişim beceri seviyesi arttıkça liderlik davranış şekillerinden otokratik davranış şeklinde düşüş tespit edilmiştir. İletişim becerileri yüksek olan antrenörler liderlik davranışlarını daha etkili ve duruma uygun sergilemektedir. Böylece sporcular hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duydukları motivasyona sahip olmaktadır. Antrenörlerden sporcunun ihtiyacı olan motivasyonu sağlamasında etkili iletişim becerisi ve duruma uygun liderlik davranışını sergilemesi beklenmektedir (Abakay, 2010; Rainer, 1998). Alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde elde edilen sonuçlar ile benzer şekilde antrenör adaylarının iletişim becerileri arttıkça liderlik davranışlarında da pozitif yönde bir artış olduğu sonucunu elde ettikleri görülmüştür (Mutlu ve ark., 2019; Yılmaz, 2008).

Sonuç olarak liderlikte en etkili becerilerden birisi olan iletişim becerisinin, ortak amaç için kişileri bir araya getirmede, belirlenen hedeflere ulaşabilmede, kişiler arasındaki uyumu sağlamada, sosyalleşmede, grupta oluşabilecek problemlerin çözüme kavuşturulmasında, grubu etkileme, ikna ve motive etme gibi fonksiyonları düşünüldüğünde araştırmadan elde edilen veriler istendik bir sonuçtur.

ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Olimpiyat oyunlarına katılması muhtemel sporcuların seçilerek alındığı TOHM'lara, onları yetiştirecek antrenörlerin de özel kriterler belirlenerek görevlendirilmesi,
- TOHM antrenörleri için liderlik ve iletişim becerisi, motivasyon, ergen ve genç psikolojisi, spor pedagojisi, fair play, olimpizm felsefesi, spor etiği, eleştirel düşünce

gibi eğitimlerin verilerek antrenörlerin meslekî becerilerinin geliştirilebileceği ve beşeri sermayelerine katkı sağlanabileceği,

- Yapı ve işleyiş olarak TOHM'ların bir alt basamağını oluşturan Sporcu Eğitim Merkezleri antrenörleri için benzer çalışmaların yapılması,
- Benchmarking yöntemi ile TOHM yapı ve işleyişine benzer uluslararası bir yapının incelenerek karşılaştırılması ve mevcut durumu iyileştirici model çalışmalarının yapılması,
- Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde görev yapan tüm antrenörler için teorik ve uygulamalı derslerle meslekî olarak yeni bilgiler edinebilecekleri ve var olan antrenörlük becerilerini geliştirebilecekleri “Antrenör Eğitim Merkezi” nin kurulması düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Abakay, U. (2018). *Futbolcu-antrenör iletişiminin farklı statülerdeki futbolcuların başarı motivasyonu ile ilişkisi*. Yayınlanmış Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara.

Abakay, U., Kuru, E. (2009). Coach communication scale in football a study of validity and reliability. *Ovidius University Annals Series Physical Education and Sport, Science Movement and Health*, 9(1), 183-186.

Alemdar, U. (2018). *Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının belirlenmesi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi (Sakarya il örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Sakarya.

Chelladurai, P., Saleh S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, (2), 34-45.

Cihangir. Çankaya, Z. (2004). *Kişilerarası iletişimde dinleme becerisi*, (üçüncü basım). Ankara: Nobel Yayınları.

Çağlayan, B. (2019). *Türkiye olimpiik hazırlık merkezlerindeki sporcuların gelecek kaygıları ile bireysel kariyer planlamalarının incelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Kırıkkale.

Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. (Birinci basım). İstanbul: Ötügen Yayınları.

Elahe, B., Dehnavi, A., Mansouri, M., Nami, A. (2013). The relationship between leadership styles and coaching emotional intelligence in selected individual sports of universities of Tehran, *Pelagia Research Library European Journal of Experimental Biology*, 3(2), 48-53.

Erdoğan B. S. (2011). *Türkiye'deki antrenör eğitiminin ilkesel ve yapısal problemlerinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

Gültekin, O., Erünel, U. (2019). Türkiye'de olimpiik ve sporcu eğitim merkezleri üzerine bir inceleme. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(3), 8-22.

Güngörmüş, A. H., Gürbüz, B., Yenel, F. (2006). Spor için liderlik ölçeğinin sporcuların antrenörün davranışlarını algılaması versiyonunun psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesi, *Kongre Özet Kitapçığı içinde (ss.1043)*. Muğla: *Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*.

İmamoğlu, O, Dilek., A, Türkmen, M. (2017). Türkiye'de sporcu eğitim merkezleri ve olimpiik hazırlık merkezleri. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, Özel Sayı 2, 95-106.

Kabadayı, Ş. (2010). *Hentbol antrenörlerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi (Hentbol süper lig örneği)*. Yayınlanmış Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Eskişehir.

Kak, Y. (2018). *Elazığ ilindeki farkı spor branşlardaki profesyonel takımlarda görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarının belirlenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Elazığ.

Kandemir, D. (2017). *Elazığ ilinde farklı bireysel spor dallarında görev yapan antrenörlerin liderlik tarzlarının incelenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Konya.

Karademir, T., Türkçapar, Ü. (2016). Bireysel ve takım sporcularında iletişim becerilerinin incelenmesi, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(4), 67-80.

Kıloğlu, M. (2017). *Türkiye olimpiik hazırlık merkezlerine (TOHM) devam eden sporcuların karar verme stillerinin belirlenmesi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.

Koç, H., Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi*. (ikinci basım). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Konter, E. (2008). *Bir lider olarak antrenör*. (birinci basım). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Köksal, F. (2008). *Antrenörlerin liderlik tarzları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmış Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.

Meier, J. F., Henderson, K.A. (2016). *Kamp liderliği* (Çev. G. Günay) Ankara: GSB Eğitim ve Kültür Araştırma Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No, 91.

Mutlu, T. O., Akoğlu, H.E., Şentürk, H.E., Ağılönü, A., Özbey, Ö. (2019). Antrenör adaylarının iletişim ve liderlik becerilerinin incelenmesi, *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1), 167-177.

Özdemir, H. (2019). *Sporcuların algıladıkları antrenör liderlik davranışlarının öz yeterlilik düzeylerine etkisi*. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans tezi, Yozgat: Yozgat Bozok Üniversitesi, 2019.

Özsarı, A. (2010). *Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespiti (Konya il örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.

Rainer, M. (1998). *Successful Coaching*, Çeviri: Büyükonat T. *Başarılı Antrenörlük*, (birinci basım). İstanbul: Beyaz Yayıncılık.

Selağzı, S., Çepikkurt, F. (2014). Antrenör ve sporcu iletişim düzeylerinin belirlenmesi, *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(1), 11-18.

Sevim, Y. (2010). *Antrenör eğitimi ilkeleri*. (ikinci basım). Ankara: Fil Yayınevi.

T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı, *Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi*. (2015). (ikinci basım). Ankara, Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayın No, 57.

Tabak, A., Sığırı, Ü. (2014). *Örgütsel davranış*, (dördüncü basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Tayfun, R. (2014). *Etkili iletişim ve beden dili*. (birinci basım). Ankara: Nobel Yayınevi.

Taylor, F.W. (2018). *The principle of scientific management*. Çeviri: Akın, H.B. *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. (dördüncü basım). Konya: Çimke Basımevi.

Tepeköylü, Öztürk, Ö., Soytürk, M. (2019). Sporcu algılarına göre antrenör iletişim becerileri, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 587-594.

Vural, İ. (2012). *İletişim*. (birinci basım). Ankara: Pegem Yayınları.

Yetim, A., Cengiz, R. (2010). *İletişim ve spor*. Ankara: Berikan Yayınevi.

Yılmaz, İ. (2008). *Sporcu algıları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri*. Yayımlanmış Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.