

## HOKEY ANTRENÖRLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ İNCELENMESİ

Ali YILDIRIM\* Zeynep Filiz DİNÇ\*

### ÖZET

Liderlik son yıllarda üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Bunun nedeni hemen herkesin bir gruba liderlik etme isteği duyması ve bunun insanlara cazip gelmesidir. Bu çalışma hokey antrenörlerinin liderlik tarzlarının incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma, Antalya-Alanya’da yapılan hokey antrenör ve hakem gelişim seminerine katılan 29’u erkek 11’i kadın toplam 40 kişi ile yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, Davit R.Frew (1977)’in liderlik stili anket formu kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler istatistiksel olarak incelenmiştir. İkili grupların karşılaştırmasında t-testi, çoklu grupların karşılaştırmasında One Way Anova testleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda, hokey antrenörlerinin liderlik tarzları ile cinsiyetleri, yaş durumları, eğitim durumları, antrenörlük yaşları, antrenörlük kademeleri ve şampiyonluk yaşama durumları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak tercih edilen liderlik tarzları açısından farklılık tespit edilmiştir. Sonuç olarak, incelenen değişkenler açısından anlamlı farklılık bulunmamasına rağmen, tercih edilen liderlik tarzlarının çoğunlukla otokratik liderlik tarzı ile durumsal liderlik tarzı olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler: Hokey, Antrenör, Liderlik**

## EXAMINING THE LEADERSHIP STYLES OF HOCKEY COACHES

### ABSTRACT

Leadership is one of the most researched topics in recent years. This is because almost everyone wants to lead a group and it is attractive to people. This study was made in the aim of examining leadership styles of hockey coaches. The research was made with 40 people 29 men 11 women w attended to the hockey coach and referee development seminar in Antalya-Alanya. Personal information form and leadership style survey form of Davit R.Frew (1977) were used as a data collection tool in the research. The data obtained from the scales were analyzed statistically. T-test was used for comparison of binary groups, for comparison of multiple groups one way Anova tests were made. In the result of the research no significant difference was found in terms of championship living conditions between leadership styles of hockey coaches and their gender, ages, education, coaching age, coaching stages, ( $p>0,05$ ). But the difference was detected in terms of preferred leadership styles. As a result although there is no significant difference in terms of analyzed variables it seems that the preferred leadership styles are mostly autocratic leadership styles and situational leadership style.

**Key words: Hockey, Coach, Leadership**

### GİRİŞ

Liderlik kavramı ile ilgili olarak literatürü incelediğimizde sayısız tanımlar yapıldığı görülmüştür. Liderlik konusu üzerinde çalışanlar tarafından 350’den fazla yapılan tanımdan söz edilmektedir. Son yıllarda ise liderlikle ilgili her geçen gün gündeme gelen yeni bazı kavramlaştırmalara bağlı olarak (etik liderlik, ahlaki liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderliği vb.) sürekli yeni liderlik tanımları yapılmaktadır. En genel

\* Çukurova Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Adana / Türkiye

tanımıyla liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve harekete geçirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002).

Lider olmak isteyen kişi bazı özelliklerini kullanarak kendisini ortaya çıkarır ve dikkatleri üzerinde toplamayı başarabilir. Lider bir grubun ilişkilerini düzenlemek, çalışmalarını planlamak, başarıya ulaştırmak gibi birçok sorumluluk taşıdığı için bazı özel yeteneklerinin olması gerekir. Dünyadaki liderlerin özellikleri incelendiğinde hepsinin farklı özellikler taşıdığı bulunmuş, tek bir lider tipi tanımlanamamıştır. Buna karşın, liderde bulunması gereken özellikleri genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz; Kendisinin olumlu ve olumsuz özelliklerini bilir, kendi duygularını düşüncelerini kararlarını iyi anlatır, başkalarını etkileyebilme yeteneğine sahiptir. Demokratik ve katılımcı bir yaklaşım gösterir. Liderin tanınan biri ve statüsünün yüksek olması başarı olasılığını artırır (Doğan, 2004). Liderlik özelliklerine sahip olan kişiler herhangi bir insana göre daha gelişmiş, yoğun bir donanım ve potansiyeli içerir. Bu potansiyelin, performansa dönüşmesi ile lider, kendi etkinlik, ilgi ve yatkinlik alanlarına göre insanların ve insanlığın önünü açar. Tüm bunları yaparken de onların beklenti, istek ve arzularına, kendininkilerin önünde yer verir (Fındıkçı, 2013).

Otokratik, demokratik ve tam serbestlik sağlayan liderlik olarak liderlik davranışları biçimleri üç ana grupta incelenmiştir (Daft, 1997).

**Otokratik Liderlik:** Otoriter veya otokratik lider olarak adlandırılan bu liderlik tipinde, otorite liderde toplanmıştır. Bu liderlik tarzında astların yönetim ve planlamada söz hakkı olmadığı, duygularının dikkate alınmadığı bunun için iş tatminsizliği ve işletmeye olan bağlılığın minimum düzeyde kaldığı ifade edilmiştir. Otoriter liderliğin en önemli yararları, lider için güçlü bir motivasyon oluşturmaktır. Ayrıca grupta tüm kararları veren yalnızca lider olduğu için, karar alma süreci çok hızlıdır (Daft, 1997).

Komut verme tarzı antrenörlükte, bütün kararları antrenör verir. Bu yaklaşımın altında yatan varsayıma göre antrenör bilgi ve deneyim sahibidir, sporcuya ne yapacağını söylemek onun görevidir. Sporcunun görevi dinlemek, algılamak ve yerine getirmektir (Martens, 1998).

**Demokratik Liderler:** Kararları, izleyicilere danışarak ve onların fikirlerine başvurarak alır. İzleyiciler işler hakkında bilgi sahibidir. Çünkü iletişim iki yönlüdür. Demokratik liderlik anlayışında olumsuz taraf, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıpların olabildiği ve acil karar alınması gereken durumlarda bu liderlik anlayışının işleri aksatabildiğinden söz edilmiştir (Daft, 1997). Her şeye rağmen demokratik antrenör tipinde belirli bir etkiden de söz edilebilir. Çünkü demokratik lider takımla ilgili alacağı bütün kararları takımla birlikte almayabilir. Kararlar çabuk olarak sporcuların ve yardımcı antrenörlerin bilgisi olmadan da alınabilir. Challenging ve Hagerty sporda çözülebilecek karmaşık problemlerde

antrenörün grup için en yararlı olabilecek en iyi kararları almalarının muhtemel olduğunu tartışmaya açmışlardır (Anshel, 1994).

**Tam Serbestlik Sağlayan Lider:** Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Liderlerin rolü diğer grup üyelerininki gibidir. Liderin asıl görevleri astlara malzeme veya kaynak sağlamak ya da konuyla ilgili sorunları çözmek şeklinde bir yaklaşım içinde oldukları belirtilmiştir. Kendi amaçlarını gerçekleştirme konusunda gruba bağılıdır. Ayrıca bu anlayışta liderin sadece kendine yöneltilen konulara katıldığı belirtilmiştir (Daft, 1997). Bu tip liderler kendi yetkilerini en az kullanan kişilerdir. Yani bireyleri kendi haline bırakan ve izleyicinin kendisine verilen kaynaklar ile birlikte amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan davranış gösterirler (Eren, 1991).

Antrenör, Fransızca entraîneur kelimesinden gelir sporcunun başarısı için spor becerileri ve stratejilerini kullanarak gelişimini sağlayan kişi olmasının yanında kuramsal bilgileriyle deneyimlerini birleştirerek sporcuları yeteneklerine uygun biçimde yönlendiren, çalıştıran, yarışmalara hazırlayan, liderlik yapan bir spor insanıdır (Doğan, 2004). Antrenörlük karşılıklı iletişim ile yapılan bir liderlik şeklidir. Farklı geçmişe sahip olan insanları, bunların yetenek ve deneyimlerini, ilgilerini birleştirir. Bir lider olarak antrenör, sporcularının sorumluluk almalarına, başarı deneyimi yaşamalarına yardımcı olmaktır (Konter, 1998). Hokey fiziksel temas olmadan salonda sopalarla parkede veya sentetik zeminde 20 x 2= 40 dakikalık bir sürede, bir kaleci ve 5 oyuncuyla toplam 6 kişiyle oynanmaktadır salon hokeyi kategorisi daha çok açık alan hokeyine hazırlık evresi olarak, sporcuları kış dönemi içerisinde antrenmanlı tutmak amaçlı olarak oynanmaya başlanmıştır. Açık alanda sopalarla sentetik çim alanda 35x2=70 dakikalık bir sürede 1 kaleci ve 10 oyuncuyla toplam 11 kişiyle oynanan, amacı gol ve goller atarak üstün gelebilmek için yapılan olimpik bir mücadele oyunudur ([www.turkhokey.gov.tr](http://www.turkhokey.gov.tr) 12.03.2018 19:15).

Liderlik üzerine son yıllarda çok fazla araştırma yapılmasının nedenlerinden birisi de hemen herkesin bir gruba bir topluluğa liderlik etme isteği duyması ve bunun insanlara cazip gelmesidir. Sporun bilimsel temeller üzerine oturmasıyla birlikte sporda liderlik kavramı önemini arttırmıştır. Antrenörün liderlik becerisi, antrenörlük yaptığı takımın başarılı bir şekilde yönetilmesi açısından çeşitli kaynaklarda antrenörün en önemli görevleri arasında gösterilmektedir. Antrenör açısından liderlik, sporcularının kişisel beklentilerine cevap vermeye hazırlıklı olan, sporculara rehberlik etme, onları yönlendirebilme noktasında kendini göstermektedir (İkizler, 2000). Spor alanında liderlik önemli bir olgu haline gelmiştir. Sporcuların, antrenörlerin ve spor yöneticilerinin liderlik tarzları başarıya etki etmektedir. Bu

bağlamda bu çalışmanın amacı, hokey antrenörlerini liderlik tarzlarına göre incelenmesini sağlamaktır.

## YÖNTEM

### Araştırma Grubu

Bu çalışmanın amacı, Türkiye Hokey Federasyonu'na bağlı faal olarak görev yapan hokey antrenörlerinin liderlik tarzlarını belirlemektir. Bu çalışmada veriler anket yoluyla derlenmiştir. Bu nedenle çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde görev yapan hokey antrenörleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Antalya-Alanya da yapılan 2017-2018 salon sezonu hokey antrenör ve hakem gelişim seminerine katılan çoğunluğu 28-35 yaş (% 40) aralığında olan 29'u erkek 11'i kadın toplam 40 hokey antrenörü oluşturmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, Davit R.Frew'in liderlik sitili anket formu kullanılmıştır.

**Kişisel Bilgi Formu;** Katılımcıların cinsiyet, yaş, antrenörlük kademeleri, eğitim v.b. demografik bilgilerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

**Davit R.Frew'in liderlik sitili Ölçeği;** Çalışmamızda Davit R.Frew (1977)'in liderlik sitili anket formu alınmıştır. Ankette likert ölçeğine göre hazırlanmış 20 soru bulunmaktadır. Testin değerlendirmesi, 20 soruya verilen puanlar toplanır, çıkan puan 20'ye bölünerek ortalama puan belirlenerek yapılmaktadır. Bu ortalama puan aşağıdaki puanlama sistemine göre değerlendirilir (Timurkaan, 2016).

Puan	Değerlendirme
1.0 - 1.9	Çok Otokratik
2.0 - 2.4	Otokratik
2.5 - 3.4	Durumsal
3.5 - 4.0	Demokratik
4.1 - 5.0	Çok Demokratik

### Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde ve hesaplanmış değerlerin bulunmasında SPSS 21.00 paket programı kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Antrenörlerin Liderlik tarzlarının belirlenmesi ve Davit R.Frew'in liderlik sitili anket formu arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak amacıyla gruplarda (cinsiyet, medeni durum) değişkenlerin karşılaştırılmasında bağımsız değişkenler için t-testi uygulanmıştır, çoklu grupların karşılaştırılmasında One Way Anova testi yapılmış ve anlamlılık düzeyleri  $p < 0.05$  olarak alınmıştır.

## BULGULAR

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Hokey Antrenörlerinin Demografik Özellikleri**

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	29	72,5
	Kadın	11	27,5
Yaş (yıl)	20-27 Yaş	10	25,0
	28-35 Yaş	16	40,0
	36-43 Yaş	14	35,0
Eğitim Durumu	Lise	2	5,0
	Lisans	31	77,5
	Yüksek Lisans	7	17,5
Antrenörlük Yaşı	1-3	13	32,5
	4-7	10	25,0
	8-11	4	35,0
	12-15	3	7,5
Antrenörlük Kademesi	1.Kademe	14	35,0
	2.Kademe	15	37,5
	3.Kademe	11	27,5
Antrenör Şampiyonluk Deneyimi	Evet	26	65,0
	Hayır	14	35,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi, katılımcıların %72,5’ini erkek, % 27,5’ini kadın antrenörler oluşturmaktadır. Hokey antrenörlerinin %25,0’i 20–27 yıl yaş grubunda, %40,0’i 28–35 yıl yaş grubunda, %35,0’i 36–43 yıl yaş grubunda yer almaktadır. Hakemlerin %77,5’i lisans mezunu iken %17,5’i yüksek lisans mezunudur. %32,5’i 1-3 yıl, %25,0’i 4-7 yıl, %35,0’i 8-11 yıl ve %7,5’i 12-15 yıl antrenörlük yaptıkları tespit edilmiştir. %35,0’i 1.kademe, %37,5’i 2.kademe ve %27,5’i 3.kademe antrenörlük belgesine sahip oldukları belirlenmiştir. Hokey antrenörlerinin şampiyonluk yaşama durumlarına bakıldığında %65,0 ile çoğunluğunun şampiyonluk yaşadığı görülürken %35,0’inin antrenörlük yaşantısında şampiyonluk yaşamadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 2. Cinsiyete Göre Liderlik Tarz Puanlarının Karşılaştırılması**

Cinsiyet	n	x	Std.Sapma	Liderlik Durumu	t	P
Erkek	29	2,369	0,64	Otokratik	-0,604	0,549
Kadın	11	2,509	0,70	Durumsal		

Tablo 2’de görüldüğü gibi, erkek antrenörler otokratik liderlik tarzını sergilerken kadın antrenörlerin durumsal liderlik tarzını sergiledikleri görülmektedir. Hokey antrenörlerinin

cinsiyetlerine göre ortaya çıkmış olan bu farklılık istatistiksel olarak t-testi ile analiz edilmiş ve bu sonuca göre cinsiyet faktörünün istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir( $p>0,05$ ).

**Tablo 3. Şampiyonluk Yaşama Durumlarına Göre Liderlik Tarz Puanlarının Karşılaştırılması**

Şampiyonluk Yaşama Durumu	n	x	Std.Sapma	Liderlik Durumu	t	p
Evet	26	2,507	0,61	Durumsal	1,344	0,187
Hayır	14	2,221	0,69	Otokratik		

Tablo 3’de görüldüğü gibi şampiyonluk yaşama durumlarına göre, evet diyen hokey antrenörleri (n=26) durumsal liderlik tarzını sergilerken, şampiyonluk yaşamamış hayır diyen (n=14) antrenörlerin otokratik liderlik tarzını sergilediği görülmektedir. Hokey antrenörlerin mesleki yaşamlarında şampiyonluk yaşayıp yaşamadıkları ile liderlik tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4. Yaş Göre Liderlik Tarz Puanlarının Karşılaştırılması**

Yaş	n	x	Std.Sapma	Liderlik Durumu	F	p
20-27 Yaş	10	2,320	0,691	Otokratik	0,352	0,706
28-35 Yaş	16	2,359	0,588	Otokratik		
36-43 Yaş	14	2,525	0,714	Durumsal		

Tablo 4’de görüldüğü gibi yaş durumlarına göre, 20-27 Yaş ve 28-35 Yaş aralığındaki hokey antrenörleri Otokratik liderlik tarzını sergilerken, 36-43 Yaş aralığında olan antrenörlerin durumsal liderlik tarzını sergilediği görülmektedir. Hokey antrenörlerinin yaş durumlarına göre ortaya çıkmış olan bu farklılık istatistiksel olarak Anova ile analiz edilmiş ve bu sonuca göre iki grup arasında istatistiksel açıdan fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 5. Eğitim düzeylerine göre Liderlik Tarz Puanlarının Karşılaştırılması**

Eğitim Durumu	n	x	Std.Sapma	Liderlik Durumu	F	p
Lise	2	2,350	0,636	Otokratik	1,730	0,191
Üniversite	31	2,319	0,636	Otokratik		
Yüksek Lisans	7	2,814	0,644	Durumsal		

Tablo 5’de görüldüğü gibi eğitim durumlarına göre, lise ve üniversite mezunu olan hokey antrenörleri Otokratik liderlik tarzını sergilerken, yüksek lisans mezunu olan

antrenörlerin durumsal liderlik tarzını sergilediği görülmektedir. Hokey antrenörlerinin eğitim durumlarına göre ortaya çıkmış olan bu farklılık istatistiksel olarak Anova ile analiz edilmiş eğitim durumları ile liderlik tarzları arasında istatistiksel açıdan fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6. Antrenörlük yapma süresine göre Liderlik Tarz Puanlarının Karşılaştırılması**

Antrenörlük Yılı	n	x	Std.Sapm a	Liderlik Durumu	F	p
1-3 Yıl	13	2,250	0,6416	Otokratik	1,731	0,178
4-7 Yıl	10	2,170	0,3888	Otokratik		
8-11 Yıl	14	2,646	0,7201	Durumsal		
12- 15 Yıl	3	2,766	0,8144	Durumsal		

Tablo 6’da görüldüğü gibi antrenörlük yapma sürelerine göre, 1-3 yıl ve 4-7 yıl arasında hokey antrenörlüğü yapanlar otokratik liderlik tarzını sergilerken, 8-11 yıl ve 12-15 yıl arasında hokey antrenörlüğü yapanların durumsal liderlik tarzını sergilediği görülmektedir. Hokey antrenörlerinin antrenörlük yapma sürelerine göre ortaya çıkmış olan bu farklılık istatistiksel olarak Anova ile analiz edilmiş antrenörlük yapma süreleri ile liderlik tarzları arasında ilişki bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7. Antrenörlük Kademelerine Göre Liderlik Tarz Puanlarının Karşılaştırılması**

Antrenörlük Kademe	n	x	Std.Sapm a	Liderlik Durumu	F	p
1.Kademe	14	2,210	0,4306	Otokratik	1,443	0,249
2.Kademe	15	2,413	0,6594	Otokratik		
3.Kademe	11	2,650	0,8218	Durumsal		

Tablo 7’de görüldüğü gibi sahip oldukları antrenörlük belgesi kademelerine göre, 1.kademe ve 2.kademe antrenörlük belgesine sahip antrenörler otokratik liderlik tarzını sergilerken, 3.kademe antrenörlük belgesine sahip olan antrenörlerin durumsal liderlik tarzını sergilediği görülmektedir. Hokey antrenörlerinin sahip oldukları antrenörlük belgesi kademelerine göre ortaya çıkmış olan bu farklılık istatistiksel olarak Anova ile analiz edilmiş antrenörlük belgesi kademeleri ile liderlik tarzları arasında istatistiksel açıdan fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Hokey antrenörlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışma, Türkiye Hokey Federasyonunun yapmış olduğu antrenör gelişim seminerine katılan gönüllü antrenörlerin katılımıyla yapılmıştır.

Araştırmaya katılan antrenörlerin çoğunluğunu erkek antrenörler oluşturmaktadır. Antrenörlerin %40,0'ı 28–35 yaş grubunda, %35,0'i 36–43 yaş grubunda yer almaktadır. Antrenörlerin büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Yapılan değerlendirmede antrenörlerin çoğunluğunun otokratik liderlik tarzını benimsediği görülürken, otokratik liderlik tarzını durumsal liderlik tarzı takip etmiştir. Ayrıca Liderlik tarzları açısından istatistiksel açıdan fark bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan antrenörlerin % 72,5'i erkek, % 27,5'i kadın antrenörlerden oluşmaktadır. Köksal (2007) İç Anadolu bölgesindeki bireysel sporlarla uğraşan antrenörlere yönelik çalışmada, antrenörlerin %22'sini bayan, %78'ini erkek olarak belirlemiştir. Birell ve Cole (1994) Amerika da liderlik üzerine yapmış oldukları çalışmada, bireysel ve takım sporları açısından erkek sporcuları çalıştıran bayan antrenörlerin oranını %1 olarak tespit etmiştir. Tüm bu çalışmalar göz önüne alındığında antrenörlük mesleğinin daha çok erkek antrenörler tarafından tercih edildiğini söyleyebiliriz. Antrenörlerin cinsiyetlerinin liderlik tarzlarını belirlemeleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamazken, Erkek antrenörlerin otokratik liderlik tarzını benimserken Kadın antrenörlerin durumsal liderlik tarzını benimsemelerini cinsiyet farklılığından kaynaklanan liderlik anlayışı ile açıklanabilir. Kadın ve erkeklerin biyolojik farklılıkları, düşünme sistemi, davranış ve yetkinliklerinde farklılaşmaya sebep olabiliyor. Bu farklılıklardan dolayı hokey antrenörlerinin cinsiyet değişkeni açısından tercih ettikleri liderlik tarzlarının da değişiklik gösterdiği söylenebilir. Heilman (1989) tarafından yapılan bir çalışmada, kadınların daha az özgüvenli, duygusal ve daha değişken yapıda, erkeklerin ise daha katılımcı ve otokratik liderlik anlayışına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmamızı destekler nitelikte görülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda hokey antrenörlerinin, antrenörlük kademeleri ile liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan fark bulunamamıştır. Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonucunda antrenörlük kademeleri ile liderlik tarzları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Yurt, 2009). İç Anadolu bölgesinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde bireysel branşlarda görevli olan antrenörlerin liderlik tarzlarına yönelik yaptığı çalışmada, eğitici öğretici davranış, otokratik davranış, sosyal destekleyici davranış ve ödüllendirme davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunamamıştır (Köksal, 2007). Yapılan bu çalışmaların sonuçları araştırmamızla paralellik



göstermektedir. 1. kademe ve 2. kademe antrenörlerin otokratik liderlik tarzını benimserken 3. kademe antrenörlerin durumsal liderlik tarzını benimsemelerini, alt kademedeki antrenörlerin daha az deneyime sahip olmalarından dolayı kendi bilgilerine olan güvensizliklerini otoriterlikle bastırmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Şampiyonluk yaşıyorsanız başarılı mısınız? Sorusuna evet diyen hokey antrenörleri durumsal liderlik tarzını sergilerken, şampiyonluk yaşamamış ve hayır diyen hokey antrenörlerinin otokratik liderlik tarzını sergilediği görülmektedir. Timurkaan (2016) tarafından yapılan çalışmanın sonucu ile paralellik göstermektedir. Genel olarak şampiyonluğa ulaşmak için otokratik liderlik tarzının benimsenmesi gerektiği algısının aksine yaptığımız çalışmanın sonucunda başarıya ulaşan antrenörlerin durumsal daha esnek bir antrenörlük tarzını tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum çalışılan grubun antrenörden beklediği liderlik tarzı ile de açıklanabilir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin yaşları ile tercih ettikleri liderlik davranışları puanları açısından anlamlı bir farklılığa ulaşamazken, 20-27 yaş ve 28-35 yaş aralığındaki hokey antrenörlerinin otokratik liderlik tarzını sergilediği, 36-43 yaş aralığında olan antrenörlerin durumsal liderlik tarzını sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Karayol (2013) Doğa ve takım sporları ile uğraşan erkek sporcuların liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmaya katılan erkek takım sporu liderlerinin yaş grupları ile liderlik tarzları puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yaş olarak daha deneyimsiz olan antrenörlerin karar verme sürecine sporcuların katılmasını göz ardı ederken, yaşı ilerlemiş daha deneyimli antrenörlerin karar verme sürecine sporcuların katılmasına izin vererek daha katılımcı bir liderlik tarzı benimsediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan hokey antrenörlerinin antrenörlük yapma sürelerine göre elde ettikleri puanların istatistiki sonuçlarına göre herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmazken, tercih edilen hakemlik tarzlarının antrenörlük yapma sürelerine göre farklılaştığı görülmektedir. Antrenörlük yaşı 1 ile 7 yıl arasında olan antrenörlerin otokratik liderlik tarzını sergilediği görülürken 8 ile 15 yıl arasında antrenörlük deneyimine sahip olan hokey antrenörlerinin durumsal liderlik tarzını sergilediği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu farklılığı antrenörlerin çalışma yıllarının artmasıyla, uğraştığı spor dalında tecrübesi de orantılı bir şekilde artma durumu söz konusudur. Antrenörlük deneyiminin artması ile antrenörün kendine olan öz güveninin artması sporcularına olumlu bir şekilde yansıyabilmektedir.

Sonuç olarak; hokey antrenörlerinin, cinsiyetleri, antrenörlük deneyimleri, şampiyonluk yaşama durumları, sahip oldukları antrenörlük belgesi kademeleri gibi değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak antrenörlerin tercih

ettikleri liderlik tarzlarına baktığımızda farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıkların nedeni olarak, çalıştırdıkları takımdaki sporcuların özelliklerine ve dış etkenlere bağlanabilir. Burada dikkat edilmesi gereken antrenörlerin sporcularını iyi tanması ve kendi bilgi tecrübesini göz önünde bulundurarak uygun liderlik tarzını sergilemesidir. Düzenli olarak yapılan antrenör gelişim seminerlerinde lider antrenör konusunda daha fazla bilgi verilmesi, hangi yaş gruplarına hangi liderlik tarzlarının ideal olduğuyula ilgili çalışmaların yapılması, hokey antrenörlerinin lider antrenörlükle ilgili bilgi ve deneyimlerinin artırılması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Anshel, M. H. (1994). Sport Psychology. 2nd Ed. Arizona: Gorsuch Scarisbrick Publishers, 279- 306.
- Birell, S., Cole, C. L. (1994). Women Sport and Culture, Canada: Human Kinetics.
- Daft, R. (1997). Management (4. th). USA: Dryden Press.
- Doğan, O. (2004). Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, 109, 113.
- Eren, E. (1991). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: İ.Ü. Yayınları, 357, 397.
- Fındıkcı, İ. (2013). Bir Gönül Yolculuğu - Hizmetkar Liderlik. (Dördüncü Baskı). Alfa Yayıncılık, 45.
- Heilman, M. E., Blolack, C. J. (1989). Mortell, R.R. and Simon, M.C., “Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers”, Journal of Applied Psychology, 74, 935- 942.
- İkizler, C. (2000). Sporda Sosyal Bilimler, İstanbul: Alfa Yayınevi, s.50,76.
- Karayol, M. (2013). Takım sporları ve doğa sporları yapan erkek sporcuların liderlik özelliklerinin incelenmesi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Konter, E. (1998). Bir Lider Olarak Antrenör. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 11, 102.
- Köksal, F. (2007). Liderlik Tarzları ve Antrenörlük, Konya Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Semineri, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Martens, R. (1998). Başarılı Antrenörlük. İstanbul: Beyaz Yayınları, 11,14.

Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. 1. Baskı, Ankara: Pegema Yayıncılık, 1-11, 17, 18.

THF. (2018). <http://www.turkhokey.gov.tr/tarihce/>. Saat: 19:15.

Timurkaan, H. S. (2016). Malatya İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, Gazi Üniversitesi Antrenman ve Hareket Bilimleri Programı, Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yurt, O. (2009). Taekwondo Antrenörlerinin Liderlik Tarzları, Selçuk Üniversitesi Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

