



(ISSN: 2602-4047)

Yıldız, S. & Altınok, B. (2021). Measuring the leadership characteristics of football coaches, *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 6(14), 2194-2219.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijoecc.450>

Article Type (Makale Türü): Research Article

---

## MEASURING THE LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF FOOTBALL COACHES<sup>1</sup>

**Sercan YILDIZ**

Graduate Student, Dumlupınar University, Kütahya, Turkey, [sercan.yildiz@hotmail.com](mailto:sercan.yildiz@hotmail.com)  
ORCID: 0000-0001-8295-3427

**Betül ALTINOK**

Asst. Prof., Dumlupınar University, Kütahya, Turkey, [betul.altinok@dpu.edu.tr](mailto:betul.altinok@dpu.edu.tr)  
ORCID: 0000-0002-2424-3686

Received: 05.04.2021

Accepted: 19.08.2021

Published: 07.09.2021

### ABSTRACT

This study aims to measure the leadership characteristics of football coaches. The sample of the research consists of a total of 648 football coaches working in various sports clubs in Turkey, 7 of which are women and 641 men. The individuals participating in the study were chosen by random method. As a data collection tool in research; The Multifactor Leadership Questionnaire 5-X Short (MLQ) was developed by Bass and Avolio (1995) and adapted to Turkish by Cemaloğlu (2007) and the "Personal Information Form" questioning demographic characteristics were used. According to the findings of the research, results showed that the leadership perceptions of football coaches in the transformational leadership dimension, the transactional leadership dimension, and the outcomes of leadership behavior dimension were above the average ( $p < 0.05$ ). According to the other findings of the study, results showed that the dimensions of the transformational leadership style, transactional leadership style, and leadership behavior results of Football Coaches did not change significantly according to the marital status, the certificate of the coach, and the league variables in which the club they work in ( $p > 0.05$ ). On the other hand, it was determined that it changed significantly according to the variables of age, education level, and professional seniority ( $p < 0.05$ ). As a result, this research revealed that there is a positive relationship between some demographic characteristics of football coaches and their leadership characteristics.

**Keywords:** Football, sport, leadership, coaches, leadership styles.

---

<sup>1</sup> This study was produced from the master dissertation of the first author under the supervision of the second author at Dumlupınar University.

---

## INTRODUCTION

Today, we see people who are pioneers and direct the area in almost every field. These people can be defined as leaders in their fields because they influence large audiences. According to Aytan (2019), leaders have influenced people throughout their lives due to their personalities and were then able to direct them. People need to be a group and have the desire to act collectively to realize their wishes and desires and achieve their goals. Managing communities of people focused on their goals and objectives requires a special skill and persuasion ability that not everyone has.

Leadership is a process of social influence, which maximizes the efforts of others, towards the achievement of a goal (Kruse, 2019). Koçel (2004) emphasizes that leadership shows its face in societies, organizations, that is, in every phase of life. Because people are social creatures that live in groups, they need leaders to manage the groups they belong to. Leadership is the process of influencing or directing the activities of any individual to finalize and improve the goals of individuals or the community when certain conditions occur.

Football has become one of the most-watched and most popular sports branches in the world today, and as a result of this, it has taken its place in the industrial sector significantly. With the involvement of science in this sports branch, where money is paid to watch and memberships are purchased, and with the development continues rapidly, the more the importance of the athletes performing has increased, the more the importance of the trainers who prepare the athletes physically and mentally for the competitions has increased, the need for qualified athletes and a leader coach, equipped in every way, began to emerge.

While the educated, equipped, and experienced trainer of the people who come together for certain purposes and fight for these goals is called a coach (Terry, 1991, p. 109), his coaching duty is expressed as a leadership art aimed at influencing and directing people through communication and interaction. Coaching is not only making or showing sports activities but also transferring the information obtained from other scientists to the athlete after the most accurate interpretation and comparison (Başer, 1994, pp. 99-101).

For the athlete to be successful in terms of sports, first of all, there must be harmony between him and the coach he works with. Mutual interaction with individuals will ensure that competing groups are ahead on the road to success. In the theoretical and practical training, it is very important for the success of the athlete to listen to his trainer carefully, to understand what he wants to tell, and to apply them in training and competitions. The team must be able to solve the problems and achieve consensus within the team (Sevim, 2006, p. 24). Dohrn et al. (2015) examined the impact of leadership succession on team performance in Football. Their findings offer that leadership characteristics of coaches have an impact contingent on time and the size of the program as determined by team revenue.

The real owner of success in football is the coaches, who plan the technical and tactical strategies for their team and use their methods to achieve the targeted successes. The coach is the person who is always with his athletes and knows their needs best and can meet them. Accordingly, the coach is seen as a leader who can

influence the events that develop in the group. In football and sports organizations organized in other branches, the need for leader coaches who can manage the group both on and off the field has increased tremendously. For this reason, the leadership behaviors exhibited by the coaches have gained importance. The perceptions of the athletes, who are the followers of the leaders, make it clear about the emergence of this quality. For this reason, determining the leadership characteristics of the coaches who play an important role makes it extremely important in terms of being successful in football and other branches (Ayten, 2019, p. 1). Lord et al. (2016) analyzed the effect of leadership (coaches and owners) on organizational performance in the National Football League (NFL). Results revealed that leadership added substantially to the prediction of performance in the NFL, even after controlling for non-leadership variables such as quality of competition and year.

The architect of success in football is the football coaches who plan the forward strategies in the team and use their methods to achieve the goals. The coach is the person who is with the athletes constantly, knows them, and meets their needs. Thus, the coach emerges as a leader who influences the group processes. Due to the need for coaches who are in the leading position on and off the field in sports organizations, coaches, and the leadership characteristics of coaches become important. However, the perceptions of the athletes, who are the followers of the leader, are also very decisive in the emergence of this value and goal. For this reason, the determination of the leadership characteristics of the coaches who play an important role is extremely important in terms of ensuring success in sports. In this context, this research was conducted to investigate whether the leadership characteristics of football coaches differ according to some variables such as age, marital status, education level, professional seniority (year), coaching certificate level, and the league in which the club plays. Since the number and quality of studies examining the leadership styles of coaches in the literature of social sciences and sports sciences are very few, it is thought that the study will guide other studies on this subject in the future.

## **METHOD**

### **Model of the Research**

The survey model was used in this study, which was prepared to examine whether the leadership characteristics of football coaches differ in terms of some variables. Survey models are a form of research that aims to describe a past or still-existing situation as it is. The event, individual, or object that is the subject of the research is tried to be described in its situation and as it is. No effort is made to change or influence them in any way. Relational screening models are; They are research models that aim to describe the existence and/or stage of co-change between two or more variables (Karasar, 2005). Within the scope of this research, ethics committee approval was obtained from the Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee of Kütahya Dumlupınar University with the decision numbered 2020/08 on 07/10/2020.

**Research Sample**

The sample of the study consists of 648 football coaches selected by random method working in various sports clubs in Turkey. The demographic information of the coaches included in the study is given in Table 1.

**Table 1.** Demographic Characteristics of Football Coaches

	Group	N	%
<b>1. Age Group</b>	20-30 years old	88	13.6
	31-40 years old	191	29.5
	41-50 years old	235	36.3
	51 years old and over	134	20.7
<b>2. Marital Status</b>	Married	476	73.5
	Single	172	26.5
<b>3. Education</b>	High School	246	38.0
	University	319	49.2
	Graduate	83	12.8
<b>4. Professional Seniority</b>	1-10 years	304	46.9
	11-20 years	198	30.6
	21-30 years	117	18.1
	31 years and over	29	4.4
<b>5. Coaching certificate</b>	TFF C	308	47.5
	UEFA B	162	25.0
	UEFA A	132	20.4
	Pro Licence	31	4.8
	Goalkeeper	15	2.3
<b>6. Coaching Team League</b>	Amateur league	391	60.3
	Bal League	58	9.0
	3. League	48	7.4
	2. League	30	4.6
	1. League	21	3.2
	Super League	21	3.2
	Does not work	79	12.2

According to Table 1, 88 (13.6%) of the coaches are 20-30 years old, 191 (29.5%) are 31-40 years old, 235 (36.3%) are 41-50 years old. , 134 (20.7%) are 51 years old and over. When the marital status of the football coaches participating in the research is examined; 476 (73.5%) were married and 172 (26.5%) were single. If we look at the educational status of the trainers; 246 (38%) of them are high school, 319 (49.2%) are university, 83 (12.8%) are graduates.

When the professional seniority of football coaches is examined; 304 (46.9%) 1-10 years, 198 (30.6%) 11-20 years, 117 (18.1%) 21-30 years, 29 (4.4%) have been working for over 31 years. When the coaching certificate of the football coaches participating in the research are examined; It is seen that they have 304 (44.8%) Tff C, 162 (25%) Uefa B, 132 (20.4%) Uefa A, 31 (4.8%) Pro License and 15 (2,3%) a goalkeeper coaching certificate. When the leagues played by the football coaches participating in the research are currently coaching; 391 (60.3%) Amateur league, 58 (9%) BAL league, 48 (7.4%) 3rd League, 30 (4.6%) 2nd League, 21' i (3.2%) 1st League, 21 (3.2%) SUPER League, 79 (12.2%) answered as I do not work.

### **Data Collection Tools**

As a data collection tool in the research; Multifactor Leadership Questionnaire 5-X Short, (MLQ) was created by Bass and Avolio (1995) and was adapted to Turkish by Cemaloğlu (2007) and the "Personal Information Form" questioning demographic characteristics were used.

Multi-Factor Leadership Questionnaire: "Multi-Factor Leadership Questionnaire" developed by Bass and Avolio (1995) and adapted to Turkish by Cemaloğlu (2007), 20 determining "Transformational Leadership", 16 determining "Transactional Leadership", 9 determining "Outcomes of Leadership Behaviors". It consists of three dimensions and a total of 45 items.

Transformational leadership dimension also consists of five sub-dimensions: idealized influence (behavior), idealized influence (attributes), suggestive motivation, intellectual stimulation, and individual support, the transactional leadership dimension: conditional reward, management by exceptions (active), management by exceptions (passive), laissez-faire consists of four sub-dimensions, and the last dimension, Outcomes of leadership behavior, consists of three sub-dimensions: extra effort, effectiveness, and satisfaction.

Personal Information Form: In the "personal information form" developed by the researcher; There are 8 questions to determine the age, marital status, education level, professional seniority (years), the level of coaching certificate they have, the league in which the club they are currently coaching and in which province they work.

### **Data Analysis**

SPSS 21 IBM statistical package program was used to evaluate the obtained data. The total score of each sub-dimension was taken to calculate the data. All comparative statistics are based on these scores. Whether the data showed normal distribution or not was analyzed with the Shapiro-Wilk test. It was understood that the total score of the transformational leadership sub-dimension, the total score of the transactional leadership sub-dimension, the total score of the Outcomes of leadership behavior sub-dimension, and the total score of the multi-factor leadership scale did not have normal distribution values ( $p < 0.05$ ). However, when the kurtosis and skewness coefficients of these sub-dimensions are examined, it is seen that the kurtosis and skewness coefficients are between +1 and -1 values. According to Jondeau and Rockinger (2003), when the skewness and kurtosis coefficients of the sub-dimensions vary between +3 and -3, they stated that these sub-dimensions meet the conditions suitable for the normal distribution parameters and since no obvious deviation was observed in the drawn histogram graphics, it was thought that the data in these sub-dimensions showed a normal distribution. In this context, Independent samples T-Test and One Way Anova tests from parametric tests were preferred in the analysis of the data. The  $p < 0.05$  value was taken as the basis for the significance level of the findings.

**FINDINGS**

**Table 2.** MLQ Scale Score Distribution of Football Coaches

<b>Multi-Factor Leadership Styles</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>SS</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Transformational Leadership	648	90,18	6,66	70	100
Idealized influence (behaviors)	648	18,53	1,69	11	20
Idealized influence (attributes)	648	17,99	2,04	10	20
Suggestive motivation	648	17,92	1,97	10	20
Intellectual stimulation	648	17,46	1,94	10	20
Individual support	648	18,01	1,92	10	20
<b>Transactional leadership</b>	648	47,34	6,03	28	63
conditional reward	648	17,67	1,98	10	20
management by exceptions (active)	648	14,30	3,17	4	20
management by exceptions (passive)	648	9,12	2,84	4	20
Laissez-faire leadership	648	6,52	2,59	4	20
<b>Outcomes of leadership behavior</b>	648	38,95	3,57	28	45
Extra effort	648	13,06	1,80	3	15
Effectiveness	648	17,66	2,05	6	20
Satisfaction	648	8,85	1,19	3	10
<b>MLQ Total Score</b>	648	177,09	14,14	127	225

Based on the minimal, maximal, and average score values that football coaches received from the multi-factor leadership scale, the transformational leadership dimension (90.18±6.66), the transactional leadership dimension (47.34±6.03), and the outcomes of leadership behavior dimension (38,95±3,57). It is seen that leadership perception mean scores are above the mean according to the maximum score they can get from each dimension. When the total score values of the MLQ Scale of football coaches are examined, it is seen that the average score is (177.09±14.14). In addition, it is seen that the most realized sub-dimension in the transformational leadership style is idealized influence-behavior (18.53±1.69) and the least realized sub-dimension is intellectual stimulation (17.46±1.94).

It was determined that the most realized sub-dimension of the transactional leadership style was conditional reward (17.67±1.98) and the least realized sub-dimension was laissez-faire leadership (6.52±2.59). When their views on the outcomes of leadership behavior are examined, it is seen that the most realized sub-dimension is effectiveness (17.66±2.05) and the least realized sub-dimension is satisfaction (8.85±1.19).

**Table 3.** Leadership Styles of Football Coaches According to Age

Leadership Styles	Mean Values				df	F	P	LSD Test
	20-30 years old	31-40 years old	41-50 years old	51 years old and over				
Transformational Leadership	88.40	89.62	90.69	91.28	3/644	4.284	0.005*	A-C, A-D, B-D,
Transactional Leadership	46.38	47.25	46.88	48.93	3/644	4.415	0.004*	A-D, B-D, C-D,
Outcomes of leadership behaviors	38.57	38.88	38.95	39.32	3/644	0.841	.472	None
MLQ Scale Total Score	173.86	176.10	177.03	180.72	3/644	4.864	0.002*	A-D, B-D, C-D,

\*p<.05 A=20-30 years old, B=31-40 years old, C=41-50 years old, D=51 years old and over

As a result of the tests conducted to examine whether the Multi-Factor Leadership Styles of football coaches change according to age, it is seen that there is a significant difference according to the age variable in the transformational leadership and transactional leadership sub-dimension scores and the total score of the multi-factor leadership scale (p<.05).

**Table 4.** Leadership Styles of Football Coaches According to Marital Status

Leadership Styles	Marital Status	N	Mean	SS	T	P	Cohen's d
Transformational Leadership	Married	476	90.42	6.59	1.505	0.765	0.132516
	Single	172	89.53	6.84			
Transactional Leadership	Married	476	47.31	6.14	-0.207	0.195	0.018493
	Single	172	47.42	5.75			
Outcomes of leadership behaviors	Married	476	38.91	3.60	-0.572	0.918	0.05084
	Single	172	39.09	3.48			
MLQ Scale Total Score	Married	476	177.23	14.28	0.424	0.556	0.037797
	Single	172	176.70	13.76			

As a result of the independent samples t-test performed to examine whether the multi-factor leadership styles of football coaches change according to marital status, there was no significant difference in the scale sub-dimension scores and scale total dimension (p>.05).

**Table 5.** Leadership Styles of Football Coaches According to their Educational Status

Leadership Styles	Mean Values			df	F	P	LSD Test
	High School	University	Graduate				
Transformational Leadership	91.00	89.62	89.95	2/645	3.049	.048*	A-B,
Transactional Leadership	48.69	46.74	45.69	2/645	11.196	.000*	A-B, A-C,
Outcomes of leadership behaviors	38.86	39.01	39.03	2/645	.131	.877	None
MLQ Scale Total Score	179.31	175.92	175.00	2/645	5.091	.006*	A-B, A-C,

\*p<.05 A=High School B=University C=Graduate

As a result of the tests carried out to examine whether the Multi-Factor Leadership Styles of Football Coaches change according to Educational Status, it is seen that there is a significant difference in the transformational leadership and transactional leadership sub-dimension scores and the total score of the multi-factor leadership scale according to the educational status variable ( $p < .05$ ).

**Table 6.** Leadership Styles According to Professional Seniority of Football Coaches

Leadership Styles	Mean Values				df	F	P	LSD test
	1-10 years	11-20 years	21-30 years	31 years and over				
Transformational Leadership	89.31	90.82	90.93	92.00	3 644	3.620	.013*	A-B, A-C, A-D,
Transactional Leadership	47.13	47.36	47.30	49.66	3 644	1.561	.198	None
Outcomes of leadership behaviors	38.64	39.10	39.38	39.59	3 644	1.751	.155	None
MLQ Scale Total Score	175.46	178.09	178.04	183.52	3 644	3.901	.009*	A-B, A-D,

\* $p < .05$  A=1-10years B=11-20 Years C=21-30years D=31 years and over

As a result of the tests conducted to examine whether the multi-factor leadership styles of football coaches change according to their professional seniority, it is seen that there is a significant difference in the transformational sub-dimension score and the total score of the multi-factor leadership scale according to the variable of professional seniority ( $p < .05$ ).

**Table 7.** Leadership Styles of Football Coaches According to their Coaching Certificate

Leadership Styles	Mean Values					df	F	P	LSD test
	TFF C	UEFA B	UEFA A	PRO License	Goalkeeper				
Transformational Leadership	90.13	89.74	90.26	92.03	91.53	4 643	0.938	.442	None
Transactional Leadership	47.33	46.99	47.20	48.77	49.73	4 643	1.186	.316	None
Outcomes of leadership behaviors	38.79	38.91	39.25	39.87	38.27	4 643	1.047	.382	None
MLQ Scale Total Score	177.02	175.99	176.95	182.61	180.07	4 643	1.603	.172	None

\* $p < .05$  A=TFF C, B=UEFA B, C=UEFA A, D=PRO License E= Goalkeeper

As a result of the tests conducted to examine whether the leadership styles of football coaches change according to the coaching certificate they have, there is no significant difference in the sub-dimensions and the total score of the scale compared to the variable of the coaching certificate ( $p > .05$ ).



**Table 8.** Leadership Styles of Football Coaches According to the League in which the Club They Work

Leadership Styles	Mean Values							df	F	p	LSD test
	Amateur	Bal League	3.League	2.League	1.League	Super League	Does not work				
<b>Transformational Leadership</b>	89.91	89.76	91.19	90.67	90.33	89.57	91.20	6 641	.698	.651	None
<b>Transactional Leadership</b>	47.16	46.95	48.06	47.17	47.19	46.00	48.56	6 641	.928	.474	None
<b>Outcomes of leadership behaviors</b>	38.83	39.41	38.96	39.30	38.86	38.43	39.25	6 641	.453	.843	None
<b>MLQ Scale Total Score</b>	176.59	176.19	178.85	175.87	177.52	175.71	179.89	6 641	.834	.543	None

\*p<.05 A=Amateur, B=Bal League, C=3.League, D=2.League, E=1.League, F=Super League, G=Does not work

As a result of the tests conducted to examine whether the leadership styles of football coaches change according to the league in which the club they work, there is no significant difference in the sub-dimensions and the total score of the scale according to the league variable played by the sports club (p>.05).

**CONCLUSION and DISCUSSION**

This study examines the leadership characteristics of individuals who coach football in Turkish leagues; it has been observed that the leadership perceptions of football coaches in the dimensions of transformational leadership, transactional leadership, and outcomes of leadership behavior are above the average. When the total score values of the multi-factor leadership scale of football coaches are examined, it is seen that their scores are close to the average. The least occurring sub-dimension in the transformational leadership style of football coaches is Intellectual stimulation, the most occurring sub-dimension is idealized effect-(behavior), the least realized sub-dimension of the transactional leadership style is laissez-faire, and the most realized sub-dimension is the conditional reward, when the views on outcomes of leadership behavior results are examined, most realized sub-dimension is effectiveness and the least realized sub-dimension is satisfaction.

The football coaches participating in our research revealed the transformational leadership behaviors more than the transactional leadership behaviors, the coaches realized the idealized effect-behavior sub-dimension the most in the transformational leadership style, they preferred the Intellectual stimulation leadership sub-dimension the least. In the transactional leadership style of the coaches, it can be said that the most common sub-dimension is conditional reward and the least-occurring sub-dimension is laissez-faire leadership. Again, as a result of the leadership styles of football coaches, it can be said that the most effectiveness and the least satisfaction are achieved.

Cemaloğlu (2007) shows that school administrators have more transformational leadership characteristics and less transactional leadership characteristics. Ayten (2019) observed that physical education and sports teachers who work as trainers in school sports have leadership perceptions above the average in the dimensions of transformational leadership and outcomes of leadership behaviors, while their leadership perceptions are close to the average in the dimension of transactional leadership. Çelik (2005) obtained findings describing those individuals who coaching football in amateur teams who are members of the Turkish Football Coaches

Association (TÜFAD) Eskişehir have transformational leadership qualities. Şirin and Yetim (2009) obtained findings showing that the most realized sub-dimension in the transformational leadership style is the idealized effect (behavior), and the least realized sub-dimension is the idealized effect (attributes) according to the perceptions of Physical Education and Sports school administrators. These findings do not coincide with the findings of our study.

Güneş and Buluç (2012) found that among the transformational leadership sub-dimensions of individuals who work as school principals, individual support dimension at the lowest level and idealized effect (behavior) at the highest level. Buluç (2009) observed that school administrators generally display transformational leadership behaviors, in the leadership styles sub-dimension they exhibit the most idealized effect (behavior) and the least laissez-faire leadership behaviors.

Kul and Güçlü (2010) examined the leadership styles of school administrators according to the perceptions of physical education and sports teachers, and found that school administrators showed more transformational leadership characteristics, and they showed transactional leadership behavior characteristics at a moderate level "sometimes". Chen (2002) found more relationships in the sub-dimensions of the transformational leadership style, which are suggestive motivation, individual support, and idealized influence, and found that the transformational leadership style has a greater effect on organizational commitment than transactional leadership. The findings obtained by Cemaloğlu (2007), Ayten (2019), and Çelik (2005) show parallelism with the findings we obtained in our research.

While the transformational leadership style, transactional leadership style, and outcomes of leadership behavior of the Football Coaches participating in the research did not change significantly according to the marital status, coaching certificate and the league variables in which the team they worked in, it was determined that they changed significantly according to the variables of age, educational status, and professional seniority.

When we analyze the answers given by the coaches according to their professional seniority, a significant difference was observed in terms of the total scores of the multi-factor leadership scale and the transformational leadership sub-dimension, and no significant difference was observed in the sub-dimensions of transactional leadership and outcomes of leadership behavior.

When we examine the Transformational, Transactional, Outcomes of Leadership Behavior dimensions and the multi-factor leadership scale mean scores in terms of the age variable, when the age group of football coaches increases, the transformational leadership sub-dimension, the transactional leadership sub-dimension, and the multi-factor leadership scale total scores of the football coaches increase. It was observed that the scores they received increased and a statistically significant difference was observed. However, no statistically significant difference was observed in the sub-dimension of outcomes of leadership behavior.

When we analyzed the Transformational, Transactional, Outcomes of Leadership Behavior dimensions and multi-factor leadership scale mean scores in terms of the educational status variable, a statistically significant difference was observed in the transformational leadership and transactional leadership sub-dimensions and in the total scores of the multi-factor leadership scale. However, no statistically significant difference was observed in the sub-dimension of outcomes of leadership behavior. According to the findings, it was observed that the coaches exhibited more transformational leadership styles as the education level decreased.

When we examine the Transformational, Transactional, Outcomes of Leadership Behavior dimensions and multi-factor leadership scale mean scores of the football coaches participating in the research in terms of professional seniority variable, a statistically significant difference was observed in the total scores of the transformational leadership and multi-factor leadership scale. According to the findings obtained from the study, it has been observed that the more the professional seniority of the coaches, the more transformational leadership style they exhibit.

Üstün (2014) determined that there is no statistically significant difference in the general leadership perception levels of the managers according to their age, marital status, professional seniority, and gender, Güllü and Arslan (2009) stated that no statistical difference was observed in the general leadership levels of teachers compared to their gender and professional seniority, Bakan (2008) concluded that there is no statistically significant difference between the participants, marital status, age, and leadership styles. Özalp (2019), on the other hand, found that there was no significant difference according to the educational status and working year variable according to the leadership scores in sports, but there was a significant difference according to the age variable. The findings obtained by Üstün (2014), Güllü Arslan (2009), and Bakan (2008); do not show parallelism with the findings we obtained in our study. Although there is no similarity between the findings obtained by Özalp (2019) according to the variables of educational status and the working year, and the findings we obtained in our study, they show parallelism with the findings obtained only according to the age variable.

As a result, according to the findings of the research, it was seen that the leadership perceptions of football coaches in the transformational leadership dimension, the transactional leadership dimension, and the outcomes of leadership behavior dimension were above the average. According to the other findings of the study, it was seen that the dimensions of the transformational leadership style, transactional leadership style, and leadership behavior results of Football Coaches did not change significantly according to the marital status, the certificate of the coach, and the league variables in which the team they work in. On the other hand, it was determined that it changed significantly according to the variables of age, education level, and professional seniority. As a result, this research revealed that there is a positive relationship between some demographic characteristics of football coaches and their leadership characteristics. Research results showed that the leadership characteristics of the football coaches working in the Turkish leagues were quite high and their leadership characteristics increased in parallel with the increase in age and professional seniority.

## RECOMMENDATIONS

As a result of the analyzes and evaluations made during the research period, the following suggestions can be made;

More comprehensive research can be conducted with the wider participation of football coaches working in various clubs in Turkey.

Lessons about leadership should be included in the courses and development seminars organized by the Turkish Football Federation.

The success levels of football coaches in their teams working in various clubs in Turkey can be investigated in terms of leadership styles.

The leadership styles that football players playing in various clubs in Turkey want to see in their coaches can be researched.

Studies can be conducted to compare the leadership styles of football coaches and individuals who coach in other team sports.

## ETHICAL TEXT

In this article, the journal writing rules, publication principles, research and publication ethics, and journal ethical rules were followed. The responsibility belongs to the authors for any violations that may arise regarding the article. Within the scope of this research, ethics committee approval was obtained from the Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee of Kütahya Dumlupınar University with the decision numbered 2020/08 on 07/10/2020.

**Author(s) Contribution Rate:** In this study, the first author contributed 60% and the second author contributed 40%. It is declared by the authors that there is no situation that may constitute a conflict of interest in this research.

## REFERENCES

- Ayten, İ. (2019). *The study of the relationship between leadership perceptions and leadership characteristics of physical education and sports teachers as coaches in school sports* [Master dissertation]. Batman University.
- Bakan, İ. (2008). The relationship between manager's demographic specialities and perceiving on organizational culture and leadership kinds: a field research. *KMU İİBF Journal*, 10(14), 13-40.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ-Multifactor leadership questionnaire*. CA: Mind Garden, Palo.
- Başer, E. (1994). *Futbolda psikoloji ve başarı, [Psychology and success in football]*. Yayınevi Publisher.
- Buluç, B. (2009). The relationships between organizational commitment and leadership styles of principals based on elementary school teacher's perceptions. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(1), 5-34.

- Cemaloğlu, N. (2007). An analysis of the school administrators' leadership styles in terms of different variables. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 5(1), 73-112.
- Chen, L.Y. (2002). An examination of the relationship between leadership behavior and organizational commitment at steel companies. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7(2), 122–142.
- Çelik, V.O. (2005). *A study on leadership characteristics of amateur football coaches* [Master dissertation]. Anadolu University.
- Dohrn, S., Lopez, Y. P., & Reinhardt, G. (2015) Leadership succession and performance: An application to college football. *Journal of Sport Management*, (29), 76-92. <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0211>
- Güllü, M. & Arslan, C. (2009). Leadership styles of physical education teachers. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 6(11), 353-368.
- Güneş, A.M. & Buluç, B. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational justice, *Journal of Turkish Educational Sciences*, 10(3), 411-437.
- Jondeau, E. & Rockinger, M. (2003). Conditional volatility, skewness, and kurtosis: existence, persistence, and comovements. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 27, 1699 – 1737.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi [Scientific research method]*. Nobel Publisher.
- Koçel, T. (2004). *İşletme yöneticiliği [Business management]*. Beta Publisher.
- Kruse, K. (2019). *Great leaders have no rules*. Rondale Books.
- Kul, M. & Güçlü, M. (2010). The relationship between school administrators' leadership style and physical education teachers' organizational commitment. *Journal of International Human Sciences*, 7(2), 1021-1038.
- Lord, R. G., Devlin, S. H., Caldwell, C. O., & Kass, D. (2016). Leadership in the national football league: Do leaders make a difference?. *Leadership Lessons from Compelling Contexts Monographs in Leadership and Management*, Volume 8, 31-66. <https://doi:10.1108/S1479-35712016000008002>
- Özalp, A. (2019). The determination of football trainers' leadership behaviors in Balıkesir [Master dissertation]. Balıkesir University.
- Sevim, Y. (2006). *Antrenör eğitimi ve ilkeleri [Trainer training and principles]*. Nobel Publisher.
- Şirin, E. F. & Yetim, A. A. (2009). The transformational leadership perceptions of managerial staff in schools of physical education and sport. *Niğde University Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 3(1), 69-84.
- Terry, P. (1991). *The psychology of the coach-athlete relationship*. Bull. S. J. Sport Psychology, Self-Help Guide, The Crowood Press.
- Üstün, F. (2014). Perception of leadership styles of administrators of higher education institutions providing sports educations and organizational silent living levels [Doctoral dissertation]. Gazi University.

## FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİ<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, futbol antrenörlerinin liderlik özelliklerinin ölçülmesidir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'deki çeşitli spor kulüplerinde çalışan 648 futbol antrenörü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan bireyler tesadüfi yöntem ile seçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak; Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen, Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği [Multifactor Leadership Questionnaire 5-X Short, (MLQ)]" ve demografik özellikleri sorgulayan "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve liderlik davranış sonuçları boyutunda liderlik algılarının ortalamanın üstünde olduğu görülmüştür ( $p<0.05$ ). Araştırmanın diğer bulgularına göre Futbol Antrenörlerinin dönüşümcü liderlik stili, işlemci liderlik stili ve liderlik davranış sonuçları boyutlarının antrenörün medeni durumuna, sahip olduğu antrenörlük belgesine ve çalıştıkları takımın mücadele ettiği lig değişkenlerine göre anlamlı olarak değişmediği görülmüştür ( $p>0.05$ ). Diğer yandan yaş, eğitim durumu ve meslek kıdemi değişkenlerine göre anlamlı olarak değiştiği belirlenmiştir. Sonuç olarak bu araştırma futbol antrenörlerinin bazı demografik özellikleri ile liderlik özellikleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar kelimeler:** Futbol, spor, liderlik, antrenörler, liderlik stilleri.

---

<sup>2</sup> Bu çalışma, Dumlupınar Üniversitesi'nde birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

---

## GİRİŞ

Günümüzde hemen her alanda öncü olan, alana yön veren insanları görmekteyiz. Bu kişiler büyük kitleleri etkilemeleri sebebiyle alanlarında lider olarak tanımlanabilirler. Ayten' e (2019) göre liderler kişilikleri itibarıyla insanları hayatları boyunca etkileri altına almışlar ve ardından sevk edebilmişlerdir. İnsanlar isteklerini ve arzularını gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşmak için grup olma ihtiyacı duyar ve toplu hareket etme isteği taşırlar. İnsanların amaç ve hedeflerine odaklanmış insan topluluklarını idare etmesi herkeste olmayan özel bir beceri ve ikna etme yeteneğine sahip olmayı gerektirmektedir. Liderlik, bir hedefe ulaşmak için başkalarının çabalarını en üst düzeye çıkaran bir sosyal etki sürecidir (Kruse, 2019). Koçel (2004) liderliğin toplumlarda, örgütlerde yani hayatın her evresinde yüzünü gösterdiğini vurgulamaktadır. İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal canlılar oldukları için bağlı olduğu grupları yönetecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Liderlik belirli şartlar oluştuğunda bireylerin veya topluluğun amaçlarını sonuçlandırmak ve geliştirmek amacıyla herhangi bir bireyin aktivitelerini etkilemek veya onu yönlendirmesi süreci olarak adlandırılır.

Futbol günümüzde dünyada en çok izlenen ve en çok ilgi gören seyir zevki en yüksek spor dallarından biri haline geldi ve bunun getirisi olarak da endüstriyel sektörde yerini önemli derecede aldı. İzlemek için para verilen ve üyelikler satın alınan bu spor branşında bilimin de işin içine girmesiyle ve buna bağlı olarak gelişimin hızlı bir şekilde devam etmesi ile birlikte performans gösteren sporcuların ehemmiyeti ne kadar fazla ise sporcuları müsabakalara fiziksel ve zihinsel olarak hazırlayan antrenörlerinde önemi ve ehemmiyeti bir o kadar arttı, kaliteli sporcu ve her yönden donanımlı, lider antrenör ihtiyacı gün yüzüne çıkmaya başladı. Belirli amaçlar için bir araya gelen ve bu amaçlar uğruna mücadele veren kişilerin eğitimi, donanımlı ve tecrübeli eğitimcisi antrenör adı verilirken (Terry, 1991, s. 109), yaptığı antrenörlük vazifesi ise insanları iletişim ve etkileşim yoluyla etkilemeye ve onlara yön vermeye yönelik bir liderlik sanatı olarak ifade edilmektedir. Antrenörlük sadece spora yönelik çalışmalar yaptırmak veya göstermek değil, diğer bilim insanlarından alınan bilgilerin en doğru şekilde yorumlanarak karşılaştırdıktan sonra sporcuya aktarılmasıdır (Başer, 1994, s. 99-101). Sporcunun sportif açıdan başarılı olabilmesi için öncelikle birlikte çalıştığı antrenör ile arasında uyum olması gerekir. Bireyler ile karşılıklı olarak kurulacak etkileşim yarışmacı grupların başarıya giden yolda onların önde olmalarını sağlayacaktır. Yapılan teorik ve uygulamalı antrenmanlarda sporcunun antrenörünü dikkatli bir şekilde dinleyip onun anlatmak istediklerini iyi anlaması ve bunları antrenmanlarda ve müsabakalarda uygulaması başarı için çok önemlidir. Problemleri çözebilmek ve takım içinde uzlaşmayı sağlamak takım için gereklidir (Sevim, 2006, s. 24). Dohrn et al. (2015) Futbolda liderlik başarısının takım performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulguları, koçların liderlik özelliklerinin zamana ve takım geliri tarafından belirlenen programın boyutuna bağlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Futbolda başarının asıl sahibi, takımı için teknik ve taktik stratejilerin planını yapan ve hedeflenen başarıları yakalamak için kendisine mahsus usuller kullanan kişiler olarak antrenörlerdir. Antrenör, sporcuları ile sürekli beraber olan ve onların ihtiyaçlarını, gereksinimlerini en iyi bilen ve onları karşılayabilen kişidir. Buna göre antrenör grupta gelişen olayları etkileyebilen bir lider olarak görülmektedir. Futbol da ve diğer branşlarda

düzenlenen spor organizasyonlarında gerek saha içerisinde gerekse saha dışında grubu yönetebilecek lider antrenörlere duyulan ihtiyaç fazlasıyla artmıştır. Bu nedenle antrenörlerin sergiledikleri liderlik davranışları önem kazanmıştır. Liderlerin takipçisi olan sporcuların algıları bu niteliğin ortaya çıkması hususunda belirli kılacaktır. Bundan sebeple önem arz eden bir rol üstlenen antrenörlerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi, futbol ve diğer branşlarda başarılı olunması açısından fazlasıyla önemli kılacaktır (Ayten, 2019, s. 1). Lord ve diğ. (2016) Ulusal Futbol Ligi'nde (NFL) liderliğin (koçlar ve sahipler) örgütsel performans üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Sonuçlar, liderliğin, rekabet kalitesi ve yıl gibi liderlik dışı değişkenleri kontrol ettikten sonra bile, NFL'deki performansın tahminine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur.

Futbolda başarının mimarı, takımda ileriye dönük stratejileri planlayan ve hedeflere ulaşabilmek için kendisine özgü yöntemler kullanarak görev yapan futbol antrenörleridir. Antrenör, sporcularla sürekli beraber olup, onları tanıyan ve gereksinimlerini karşılayan kişidir. Böylelikle antrenör grup süreçlerini etkileyen bir lider olarak ortaya çıkmaktadır. Spor organizasyonlarında saha içinde ve saha dışında lider pozisyonunda yer alan antrenörlere duyulan ihtiyaçtan ötürü, antrenörler ve antrenörlerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte liderin izleyicisi konumunda olan sporcuların algıları da bu değer ve hedefin ortaya çıkmasında oldukça belirleyici olmaktadır. Bundan dolayıdır ki önemli bir rolde bulunan antrenörlerin liderlik özelliklerinin tespiti sporda başarının sağlanması açısından son derece önem arz etmektedir. Bu kapsamda futbol antrenörlerinin liderlik özelliklerinin yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem (yıl), antrenörlük belgesi kademesi ve kulübün oynadığı lig gibi bazı değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını araştırmak için bu araştırma düzenlenmiştir. Sosyal bilimler literatüründe ve de Spor bilimleri literatüründe antrenörlerin liderlik stillerini inceleyen çalışmaların sayı ve nitelik bakımından oldukça az olması sebebiyle çalışmanın ileride bu konuda yapılacak olan diğer çalışmalara da yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Modeli**

Futbol antrenörlerinin liderlik özelliklerinin bazı değişkenler açısından farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi amacıyla hazırlana bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmiş veyahut hala daha var olan bir durumu olduğu şekliyle tasvir etmeyi amaçlayan araştırma biçimidir. Araştırmaya konu olan olay, birey veyahut nesne, kendi durumu içinde ve olduğu gibi tarif edilmeye çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etki altına alma çabası gösterilmez. İlişkisel tarama modelleri ise; iki veya daha da çok sayıdaki değişken arasında beraber değişim varlığını ve/veya aşamasını tanımlamayı amaç güden araştırma modelleridir (Karasar, 2005). Bu araştırma kapsamında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan, 07/10/2020 tarihinde 2020/08 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır.



**Araştırma Grubu**

Araştırmanın örneklemini Türkiye'deki çeşitli spor kulüplerinde çalışan tesadüfi yöntem ile seçilmiş 648 futbol antrenörü meydana getirmektedir. Araştırmada yer alan antrenörlerin demografik bilgilerine Tablo 1'de yer verilmektedir.

**Tablo 1. Futbol Antrenörlerinin Demografik Bilgileri**

	Grup	N	%
<b>1. Yaş Grubu</b>	20-30 yaş	88	13.6
	31-40 yaş	191	29.5
	41-50 yaş	235	36.3
	51 yaş üstü	134	20.7
<b>2. Medeni Durum</b>	Evli	476	73.5
	Bekar	172	26.5
<b>3. Eğitim Durumu</b>	Lise	246	38.0
	Üniversite	319	49.2
	Lisansüstü	83	12.8
<b>4. Mesleki Kıdem</b>	1-10 yıl	304	46.9
	11-20 yıl	198	30.6
	21-30 yıl	117	18.1
	31 yıl üstü	29	4.4
<b>5. Antrenörlük Belgesi</b>	TFF C	308	47.5
	UEFA B	162	25.0
	UEFA A	132	20.4
	Pro Lisans	31	4.8
	Kaleci	15	2.3
<b>6. Antrenörlük yaptığı lig</b>	Amatör	391	60.3
	Bal Ligi	58	9.0
	3. Lig	48	7.4
	2. Lig	30	4.6
	1. Lig	21	3.2
	Süper Lig	21	3.2
	Çalışmıyor	79	12.2

Tablo 1'e göre yaş aralığı olarak antrenörlerin 88'i (%13,6) 20-30 yaş, 191'i (%29,5) 31-40 yaş, 235'i (%36,3) 41-50 yaş, 134'ü (%20,7) 51 yaş ve üstündedir. Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin medeni durumları incelendiğinde; 476'sı (%73,5) evli, 172'si (%26,5) bekar. Antrenörlerin eğitim durumlarına bakacak olursak; 246'si (%38) Lise, 319'u (%49,2) Üniversite, 83'i (%12,8) Lisansüstü eğitim görmüş kişilerden oluşmaktadır. Futbol antrenörlerinin Mesleki kıdemleri incelendiğinde; 304'ü (%46,9) 1-10 yıl, 198'i (%30,6) 11-20 yıl, 117'si (%18,1) 21-30 yıl, 29'u (%4,4) 31 yıl üstü çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin sahip olduğu antrenörlük belgeleri incelendiğinde; 304'ü (%44,8) Tff C, 162'si (%25) Uefa B, 132'si (%20,4) Uefa A, 31'i (%4,8) Pro Lisans ve 15'i (%2,3) Kaleci antrenörlük belgesine sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin şu anda antrenörlük yaptıkları takımın oynadığı ligler incelendiğinde; 391'i (%60,3) Amatör lig, 58'i (%9) BAL ligi, 48'i (%7,4) 3. Lig, 30'u (%4,6) 2. Lig, 21'i (%3,2) 1. Lig, 21'i (%3,2) SÜPER Lig, 79'u (%12,2) çalışmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak; Bass ve Avolio (1995) tarafından oluşturulan, Türkçeye ise Cemaloğlu (2007) tarafından adapte edilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği [Multifactor Leadership Questionnaire 5-X Short, (MLQ)]” ve demografik özellikleri sorgulayan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Bass ve Avolio (1995) tarafından oluşturulan Türkçeye ise Cemaloğlu (2007) tarafından adapte edilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”, “Dönüşümcü Liderliği” belirleyen 20, “İşlemci Liderliği” belirleyen 16, “Liderlik Davranışlarının Sonuçlarını” belirleyen 9 olmak üzere üç boyut ve toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik boyutu da kendi içerisinde idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek olmak üzere beş alt boyuttan, işlemci liderlik boyutu; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire olmak üzere dört alt boyuttan, son boyut olan liderlik davranış sonuçları boyutu ise ekstra çaba, etkililik ve doyum olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından geliştirilen “kişisel bilgi formunda; katılımcıların yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, meslek kıdemi (yıl), sahip oldukları antrenörlük belgesi kademesi, şu anda antrenörlük yaptıkları kulübün oynadığı lig ve hangi ilde görev yaptıklarını belirlemeye yönelik 8 soru bulunmaktadır.

### **Verilerin Analizi**

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 21 IBM istatistik paket program kullanılmıştır. Verilerin hesaplanması için her alt boyutun toplam puanı alınmıştır. Tüm karşılaştırmalı istatistikler bu puanlar üzerinden yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Shapiro-Wilk testi ile analiz edilmiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyutu toplam puanı, işlemci liderlik alt boyutu toplam puanı, liderlik davranış sonuçları alt boyutu toplam puanı ve çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puanının normal dağılım değerleri taşımadığı anlaşılmıştır. ( $p < 0,05$ ). Ancak bu alt boyutların basıklık ve çarpıklık katsayıları incelendiğinde basıklık ve çarpıklık katsayılarının +1 ile -1 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Jondeau ve Rockinger (2003)'e göre alt boyutların çarpıklık ve basıklık katsayılarının +3 ile -3 arasında değiştiğinde bu alt boyutlarında normal dağılım parametrelerine uygun koşulları taşıdığını belirtmiş ve çizilen histogram grafiklerinde de bariz bir sapma gözlemlenmediğinden bu alt boyuttaki verilerin normal dağılım gösterdikleri düşünülmüştür. Bu kapsamda verilerin analizinde parametrik testlerden Independent samples T-Testi ve One Way Anova testleri tercih edilmiştir. Bulguların anlamlılık seviyesi için  $p < 0,05$  değeri baz alınmıştır.

**BULGULAR**

**Tablo 2.** Futbol Antrenörlerinin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Puan Dağılımı

Çok Faktörlü Liderlik Stilleri	n	Ort	SS	Min.	Max.
Dönüşümcü Liderlik	648	90,18	6,66	70	100
İdealleştirilmiş etki (davranış)	648	18,53	1,69	11	20
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	648	17,99	2,04	10	20
Telkinle güdüleme	648	17,92	1,97	10	20
Entellektüel uyarım	648	17,46	1,94	10	20
Bireysel destek	648	18,01	1,92	10	20
<b>İŞLEMCI LİDERLİK</b>	648	47,34	6,03	28	63
Koşullu ödül	648	17,67	1,98	10	20
İstisnalarla yönetim (aktif)	648	14,30	3,17	4	20
İstisnalarla yönetim (pasif)	648	9,12	2,84	4	20
Laissez-faire liderlik	648	6,52	2,59	4	20
<b>LİDERLİK DAVRANIŞ SONUÇLARI</b>	648	38,95	3,57	28	45
Ekstra çaba	648	13,06	1,80	3	15
Etkililik	648	17,66	2,05	6	20
Doyum	648	8,85	1,19	3	10
<b>Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı</b>	648	177,09	14,14	127	225

Futbol antrenörlerinin çok faktörlü liderlik ölçeğinden almış oldukları minimal, maksimal ve ortalama puan değerleri temel alındığında, dönüşümcü liderlik boyutunda (90,18±6,66), işlemci liderlik boyutunda (47,34±6,03) ve liderlik davranış sonuçları boyutunda (38,95±3,57) liderlik algıları puan ortalamalarının her bir boyuttan alabilecekleri maksimum puana göre ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir.

Futbol antrenörlerinin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği toplam puan değerlerine bakıldığında puan ortalamalarının (177,09±14,14) olduğu görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki-davranış (18,53±1,69), en az gerçekleşen alt boyutun ise entellektüel uyarım (17,46±1,94) olduğu görülmektedir. İşlemci liderlik stiline en fazla gerçekleşen alt boyutunun koşullu ödül (17,67±1,98) en az gerçekleşen alt boyutunun ise laissez-faire liderlik (6,52±2,59) olduğu belirlenmiştir. Yine liderlik davranış sonuçlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde ise en fazla gerçekleşen alt boyutun etkililik (17,66±2,05), en az gerçekleşen alt boyutun ise doyum (8,85±1,19) olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Futbol Antrenörlerinin Yaşa Göre Liderlik Stilleri

Liderlik Stilleri	Ort.				df	F	P	LSD Test
	20-30 yaş	31-40 yaş	41-50 yaş	51 yaş ve üstü				
Dönüşümcü Liderlik	88.40	89.62	90.69	91.28	3 644	4.284	0.005*	A-C, A-D, B-D,
İşlemci Liderlik	46.38	47.25	46.88	48.93	3 644	4.415	0.004*	A-D, B-D, C-D,
Liderlik Davranış Sonuçları	38.57	38.88	38.95	39.32	3 644	0.841	.472	None
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı	173.86	176.10	177.03	180.72	3 644	4.864	0.002*	A-D, B-D, C-D,

\*p<.05 A=20-30 yaş, B=31-40 yaş, C=41-50 yaş, D=51 yaş ve üstü

Futbol antrenörlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yaşa göre değişip değişmediğini incelemek için yapılan testler sonucunda, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik alt boyut puanlarında ve çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puanında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ( $p<.05$ ).

**Tablo 4.** Futbol Antrenörlerinin Medeni Duruma Göre Liderlik Stilleri

Liderlik Stilleri	Medeni Durum	N	Mean	SS	T	P	Cohen's d
Dönüşümcü Liderlik	Evli	476	90.42	6.59	1.505	0.765	0.132516
	Bekar	172	89.53	6.84			
İşlemci Liderlik	Evli	476	47.31	6.14	-0.207	0.195	0.018493
	Bekar	172	47.42	5.75			
Liderlik Davranış Sonuçları	Evli	476	38.91	3.60	-0.572	0.918	0.05084
	Bekar	172	39.09	3.48			
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı	Evli	476	177.23	14.28	0.424	0.556	0.037797
	Bekar	172	176.70	13.76			

Futbol antrenörlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin medeni duruma göre değişip değişmediğini incelemek için yapılan independent samples t- testi sonucunda ölçek alt boyut puanlarında ve ölçek toplam boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

**Tablo 5.** Futbol Antrenörlerinin Eğitim Durumuna Göre Liderlik Stilleri

Liderlik Stilleri	Ort.			df	F	P	LSD Test
	Lise	Üniversite	Lisansüstü				
Dönüşümcü Liderlik	91.00	89.62	89.95	2 645	3.049	.048*	A-B,
İşlemci Liderlik	48.69	46.74	45.69	2 645	11.196	.000*	A-B, A-C,
Liderlik Davranış Sonuçları	38.86	39.01	39.03	2 645	.131	.877	None
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı	179.31	175.92	175.00	2 645	5.091	.006*	A-B, A-C,

\* $p<.05$  A=Lise B=Üniversite C=Lisansüstü

Futbol Antrenörlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Eğitim Durumuna Göre değişip değişmediğini incelemek için yapılan testler sonucunda, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik alt boyut puanlarında ve çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puanında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ( $p<.05$ ).

**Tablo 6.** Futbol Antrenörlerinin Meslek Kıdemine Göre Çok Faktörlü Liderlik Stilleri

Liderlik Stilleri	Ort.				df	F	P	LSD test
	1-10 yıl	11-20 yıl	21-30 yıl	31 yıl ve üstü				
Dönüşümcü Liderlik	89.31	90.82	90.93	92.00	3 644	3.620	.013*	A-B, A-C, A-D,
İşlemci Liderlik	47.13	47.36	47.30	49.66	3 644	1.561	.198	None
Liderlik Davranış Sonuçları	38.64	39.10	39.38	39.59	3 644	1.751	.155	None
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı	175.46	178.09	178.04	183.52	3 644	3.901	.009*	A-B, A-D,

\*p<.05 A=1-10yıl B=11-20 Yıl C=21-30yıl D=31yıl ve üstü

Futbol antrenörlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin meslek kıdemine göre değişip değişmediğini incelemek için yapılan testler sonucunda, dönüşümcü alt boyut puanında ve çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puanında meslek kıdemi değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (p<.05).

**Tablo 7.** Futbol Antrenörlerinin Sahip Oldukları Antrenörlük Belgesine Göre Liderlik Stilleri

Liderlik Stilleri	Ort.					df	F	P	LSD test
	TFF C	UEFA B	UEFA A	PRO Lisans	Kaleci				
Dönüşümcü Liderlik	90.13	89.74	90.26	92.03	91.53	4 643	0.938	.442	None
İşlemci Liderlik	47.33	46.99	47.20	48.77	49.73	4 643	1.186	.316	None
Liderlik Davranış Sonuçları	38.79	38.91	39.25	39.87	38.27	4 643	1.047	.382	None
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı	177.02	175.99	176.95	182.61	180.07	4 643	1.603	.172	None

p<.05 A=TFF C, B=UEFA B, C=UEFA A, D=PRO LİSANS, E=KALEÇİ

Futbol antrenörlerinin liderlik stillerinin sahip oldukları Antrenörlük Belgesine göre değişip değişmediğini incelemek için yapılan testler sonucunda alt boyutlarda ve ölçek toplam puanında antrenörlük belgesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>.05).

**Tablo 8.** Futbol Antrenörlerinin Çalıştıkları Spor Kulübünün Oynadığı Lige Göre Liderlik Stilleri

Liderlik Stilleri	Ort.							df	F	p	LSD test
	Amatör	Bal Ligi	3.Lig	2.Lig	1.Lig	Süper Lig	Çalışmıyor				
Dönüşümcü Liderlik	89.91	89.76	91.19	90.67	90.33	89.57	91.20	6 641	.698	.651	None
İşlemci Liderlik	47.16	46.95	48.06	47.17	47.19	46.00	48.56	6 641	.928	.474	None
Liderlik Davranış Sonuçları	38.83	39.41	38.96	39.30	38.86	38.43	39.25	6 641	.453	.843	None
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam Puanı	176.59	176.19	178.85	175.87	177.52	175.71	179.89	6 641	.834	.543	None

\*p<.05 A=Amatör, B=Bal Ligi, C=3.Lig, D=2.Lig, E=1.Lig, F=Süper Lig, G=Çalışmıyor

Futbol antrenörlerinin liderlik stillerinin çalıştıkları spor kulübünün oynadığı lige göre değişip değişmediğini incelemek için yapılan testler sonucunda alt boyutlarda ve ölçek toplam puanında spor kulübünün oynadığı lig değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

## **TARTIŞMA ve SONUÇ**

Türkiye liglerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik özelliklerinin incelendiği bu araştırmada; Futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve liderlik davranış sonuçları boyutlarında liderlik algılarının ortalamasının üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Futbol antrenörlerinin çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puan değerlerine bakıldığında puanlarının ortalamaya yakın olduğu görülmektedir. Futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik stilinde en az oluşan alt boyutun Entelektüel uyarım olduğu, en çok oluşan alt boyutun ise idealleştirilmiş etki-(davranış) işlemci liderlik stilinin en az gerçekleşen alt boyutunun laissez-faire, en fazla gerçekleşen alt boyutunun da koşullu ödül liderlik olduğu, liderlik davranış sonuçlarına ilişkin görüşleri tetkik edildiğinde ise en fazla gerçekleşen alt boyutun etkililik en az gerçekleşen alt boyutun ise doyum olduğu görülmektedir.

Araştırmamıza katılan futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarından daha çok ortaya koydukları, dönüşümcü liderlik tarzında antrenörlerin en çok idealleştirilmiş etki-davranış alt boyutunu gerçekleştirdiklerini, en az ise Entelektüel uyarım liderlik alt boyutunu yeğledikleri, antrenörlerin işlemci liderlik stilinde ise en çok meydana gelen alt boyutun koşullu ödül en az meydana gelen alt boyutun ise laissez-faire liderlik alt boyutu olduğu söylenebilir. Yine futbol antrenörlerinin liderlik tarzlarının bir neticesi olarak en çok etkililik, en az da doyumun gerçekleştiği söylenebilir.

Cemaloğlu (2007) yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine daha fazla sahip olduklarını, işlemci liderlik özelliklerine ise daha az sahip olduklarını göstermektedir. Ayten (2019) yapmış olduğu araştırmasında, okul sporlarında antrenör olarak görev alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin, dönüşümcü liderlik ve liderlik davranış sonuçları boyutlarında liderlik algılarının ortalamasının üzerinde olduğu, işlemci liderlik boyutunda ise liderlik algılarının ortalamaya yakın olduğunu gözlemlemiştir. Çelik (2005) yapmış olduğu çalışmada, Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği (TÜFAD) Eskişehir Şubesine üye olan amatör takımlarda futbol antrenörlüğü yapan bireylerin dönüşümcü liderlik nitelikleri taşıdıklarını betimleyen bulgular elde etmiştir. Şirin ve Yetim (2009) yapmış oldukları araştırmada, Beden Eğitimi ve Spor yüksekokul yöneticilerinin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) olduğunu gösteren bulgular elde etmişlerdir. Bu bulgular araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular ile örtüşmemektedir.

Güneş ve Buluç (2012) yapmış oldukları araştırmada, okul müdürlüğü yapan bireylerin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından, en az seviyede bireysel destek boyutu, en fazla seviyede idealleştirilmiş etki (davranış) ile ilgili davranış gösterdikleri görülmüştür. Buluç (2009) araştırmasında, okul yöneticilerinin genel olarak dönüşümcü liderlik davranışları gösterdiklerini, liderlik stilleri alt boyutunda ise en fazla idealleştirilmiş etki (davranış), en az

ise laissez-faire liderlik davranışlarını sergilediklerini gözlemlemiştir. Kul ve Güçlü (2010) Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algılarına göre okulda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzlarını inceledikleri çalışmada, okul yöneticilerinin daha fazla dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdiklerini, işlemci liderlik davranış özelliklerini orta seviyede "ara sıra" gösterdikleri meydana çıkmıştır. Chen (2002) yaptığı çalışmada ise, dönüşümcü liderlik tarzı alt boyutları olan telkinle güdüleme, bireysel destek ve idealleştirilmiş etki boyutlarında diğer boyutlara nazaran daha fazla ilişki bulmuş ve dönüşümcü liderlik tarzının, işlemci liderliğe oranla örgüte bağlılığa daha fazla etkisi olduğunu bulmuştur. Cemaloğlu'nun (2007), Ayten'in (2019) ve Çelik'in (2005) yapmış oldukları çalışmalarda elde ettikleri bulgular, araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan Futbol Antrenörlerinin dönüşümcü liderlik stili, işlemci liderlik stili ve liderlik davranış sonuçları, medeni durum, antrenörün sahip olduğu belge ve çalıştıkları takımın mücadele ettiği lig değişkenlerine göre anlamlı olarak değişmezken, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı olarak değiştiği belirlenmiştir. Antrenörlerin verdikleri cevapları mesleki kıdemlerine göre incelediğimizde ise dönüşümcü liderlik alt boyutu ve çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puanlarına göre anlamlı olarak farklılık görülürken, işlemci liderlik alt boyutu ve liderlik davranış sonuçları alt boyutlarında ise anlamlı olarak farklılık gözlemlenmemiştir.

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerin Liderlik stili alt boyutlarından Dönüşümcü, İşlemci, Liderlik davranış sonuçları boyutlarını ve çok faktörlü liderlik ölçeği puan ortalamalarını yaş değişkeni açısından incelediğimizde futbol antrenörlerinin genel olarak yaş grubu arttıkça dönüşümcü liderlik alt boyutundan, işlemci liderlik alt boyutundan ve çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puanlarından aldıkları puanların arttığı gözlemlenmiş ve istatistiki olarak da anlamlı farklılık görülmüştür. Fakat liderlik davranış sonuçları alt boyutunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerin Liderlik stili alt boyutlarından Dönüşümcü, İşlemci, Liderlik davranış sonuçları boyutlarını ve çok faktörlü liderlik ölçeği puan ortalamalarını eğitim durumu değişkeni açısından incelediğimizde dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik alt boyutları ve çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puanlarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Fakat liderlik davranış sonuçları alt boyutunda anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Elde edilen bulgulara göre eğitim seviyesi düştükçe antrenörlerin daha dönüşümcü bir liderlik stili sergiledikleri gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerin Liderlik stili alt boyutlarından Dönüşümcü, İşlemci, Liderlik davranış sonuçları boyutlarını ve çok faktörlü liderlik ölçeği puan ortalamalarını meslek kıdemi değişkeni açısından incelediğimizde dönüşümcü liderlik ve çok faktörlü liderlik ölçeği toplam puanlarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Çalışmadan Elde edilen bulgulara göre antrenörlerin mesleki kıdemi arttıkça daha fazla dönüşümcü liderlik tarzını ortaya koydukları gözlemlenmiştir.

Üstün (2014) yürütmüş olduğu araştırmada, yöneticilerin yaşlarına, medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine ve cinsiyetlerine göre genel liderlik algı seviyelerinde istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiş,

Güllü ve Arslan (2009) öğretmenlerin cinsiyetlerine ve meslek kıdemlerine nazaran genel liderlik seviyelerinde istatistiki olarak bir fark gözlemlenmediğini, Bakan (2008) yürütmüş olduğu araştırmasında çalışmaya katılanların demografik özelliklerinden medeni durum ve yaş ile liderlik stilleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmışlardır. Özalp (2019) ise Araştırmasında sporda liderlik puanlarına göre eğitim durumu ve çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemiş fakat yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılık görülmüştür. Üstün (2014), Güllü Arslan (2009) ve Bakan'ın (2008) yapmış oldukları çalışmalarda; araştırmacıların buldukları bu sonuçlar çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular ile paralellik göstermemektedir. Özalp'ın (2019) eğitim durumu ve çalışma yılı değişkenlerine göre elde ettiği bulgular ile çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular arasında benzerlik bulunmamakla beraber sadece yaş değişkenine göre elde ettiği bulgular ile paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak araştırmanın bulgularına göre futbol antrenörlerinin dönüşümcü liderlik boyutunda, işlemci liderlik boyutunda ve liderlik davranış sonuçları boyutunda liderlik algılarının ortalamasının üstünde olduğu görülmüştür. Araştırmanın diğer bulgularına göre Futbol Antrenörlerinin dönüşümcü liderlik stili, işlemci liderlik stili ve liderlik davranış sonuçları boyutlarının medeni duruma, antrenörün sahip olduğu belge ve çalıştıkları takımın mücadele ettiği lig değişkenlerine göre anlamlı olarak değişmediği görülmüştür. Diğer yandan yaş, eğitim durumu ve meslek kıdem değişkenlerine göre anlamlı olarak değiştiği belirlenmiştir. Sonuç olarak bu araştırma futbol antrenörlerinin bazı demografik özellikleri ile liderlik özellikleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde Türkiye liglerinde çalışan futbol antrenörlerinin liderlik özelliklerinin oldukça yüksek olduğu ve yaş ve mesleki kıdemle artışıyla paralel şekilde liderlik özelliklerinin de arttığı görülmüştür.

## **ÖNERİLER**

Araştırma süresi boyunca yapılan analiz ve değerlendirmelerin sonucunda şu öneriler getirilebilir;

Türkiye'de çeşitli kulüplerde çalışan futbol antrenörlerine daha geniş katılımlı ve daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

Türkiye Futbol Federasyonunun düzenlemiş olduğu kurslarda ve gelişim seminerlerinde liderlik hakkında derslere yer verilmelidir.

Türkiye'de çeşitli kulüplerde çalışan Futbol antrenörlerinin takımlarındaki başarı düzeyleri, liderlik tarzları açısından araştırılabilir.

Türkiye'de çeşitli kulüplerde futbol oynayan futbolcuların antrenörlerinde görmek istedikleri liderlik tarzları araştırılabilir.

Futbol antrenörleri ile diğer takım sporlarında antrenörlük yapan bireylerin liderlik stillerini karşılaştırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.



### Etik Metni

Bu makalede dergi yazım kuralları, yayın ilkeleri, araştırma ve yayın etiği, dergi etik kuralları takip edilmiştir. Makale ile ilgili doğabilecek herhangi bir ihlalin sorumluluğu yazarlara aittir. Bu araştırma kapsamında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan, 07/10/2020 tarihinde 2020/08 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır.

**Yazar(lar)ın Katkı Oranı Beyanı:** Makale sonunda; araştırmacıların katkı oranı beyanı (bu bilgi mutlaka yazılmalıdır), varsa destek ve teşekkür beyanı, çatışma beyanına yer verilmelidir. Bu çalışmada birinci yazar % 60 ikinci yazar %40 oranında katkıda bulunmuştur. Bu çalışmada çıkar çatışması teşkil edebilecek herhangi bir durumun bulunmadığı yazarlar tarafından beyan edilmektedir.

### KAYNAKÇA

- Ayten, İ. (2019). *Okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Batman Üniversitesi.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ-Multifactor leadership questionnaire*. CA: Mind Garden, Palo.
- Başer, E. (1994). *Futbolda psikoloji ve başarı*, Yayınevi Yayıncılık.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Chen, L.Y. (2002). An examination of the relationship between leadership behaviour and organizational commitment at steel companies. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7(2), 122–142.
- Çelik, V.O. (2005). Amatör futbol antrenörlerinin liderlik özellikleri üzerine bir araştırma [Yükseklisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Dohrn, S., Lopez, Y. P., & Reinhardt, G. (2015) Leadership succession and performance: An application to college football. *Journal of Sport Management*, (29), 76-92. <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0211>
- Güllü, M. & Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 353-368.
- Güneş, A.M. & Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Jondeau, E. & Rockinger, M. (2003). Conditional volatility, skewness, and kurtosis: existence, persistence, and comovements. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 27, 1699 – 1737.

- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayınevi.
- Koçel, T. (2004). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Kruse, K. (2019). *Great leaders have no rules*. Rondale Books.
- Kul, M. & Güçlü, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1021-1038.
- Lord, R. G., Devlin, S. H., Caldwell, C. O., & Kass, D. (2016). Leadership in the national football league: Do leaders make a difference?. *Leadership Lessons from Compelling Contexts Monographs in Leadership and Management*, Volume 8, 31-66. <https://doi:10.1108/S1479-357120160000008002>
- Özalp, A. (2019). Futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi Balıkesir il örneği [Yükseklisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Sevim, Y. (2006). *Antrenör eğitimi ve ilkeleri*. Nobel Yayınevi.
- Şirin, E. F. & Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Terry, P. (1991). *The psychology of the coach-athlete relationship*. Bull.S.J. Sport Psychology, Self-Help Guide, The Crowood Press.
- Üstün, F. (2014). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stili algıları ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyi [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.