

Bölüm 1

Temel Kavramlar

öğrenme çıktıları	1	Önemli Kavramlar	2	Bilgi İşleme Modeli ve Bilgi İşleme Süreçleri
	1	Bilgi, enformasyon ve veri kavramlarını ayırt edebilme	2	Bilgi işleme süreci ve aşamalarını örnekleyebilme
	3	Bilgisayarların Bileşenleri	4	Bilgi İşleme ve Teknoloji
	3	Bilgisayarları oluşturan bileşenleri sıralayabilme	4	Bilgi işleme sürecinde teknolojinin oynadığı rolü açıklayabilme
	5	Sosyal Hayatta Teknoloji		
	5	Teknolojinin sosyal yaşam üzerindeki etkilerini tartışabilme		

Öğrenme çıktıları

Bölüm içinde hangi bilgi, beceri ve yeterlikleri kazanacağınızı ifade eder.

Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.

Sözlük

Sözlük

Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaşılır.

Karekod

Bölüm içinde verilen karekodlar, mobil cihazlarınız aracılığıyla sizi ek kaynaklara, videolara veya web adreslerine ulaştırır.

Tanım

Bölüm içinde geçen önemli kavramların tanımları verilir.

Dikkat

Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.

Neler Öğrendi ve Yanıt Anahtarı
Bölüm içeriğine ilişkin 10 adet çoktan seçmeli soru ve cevapları paylaşılır.

Öğrenme Çıktısı Tablosu

Araştır/İlişkilendir/Anlat-Paylaş

İlgili konuların altında cevaplayacağınız soruları, okuyabileceğiniz ek kaynakları ve konuyla ilgili yapabileceğiniz ekstra etkinlikleri gösterir.

Yaşamlı İlişkilendir

Bölümün içeriğine uygun paylaşılan yaşama dair gerçek kesitler veya örnekleri gösterir.

Araştırmalarla İlişkilendir

Bölüm içeriği ile ilişkili araştırmaların ve bilimsel çalışmaları gösterir.



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI



ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

Sporda Psikososyal Alanlar V

Editör

Prof.Dr. Turgay BİÇER

Yazarlar

BÖLÜM 1

Doç.Dr. Veyssel KÜÇÜK

BÖLÜM 2

Doç.Dr. Yalçın BEŞİKTAŞ

Prof.Dr. Turgay BİÇER

BÖLÜM 3

Doç.Dr. Gözde ERSÖZ



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI



ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4058

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2840

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2020 by Anadolu University

All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Öğretim Tasarımcısı

Dr.Öğr.Üyesi Halil Cem Sayın

Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünal

Dil ve Yazım Danışmanı

Dr.Öğr. Üyesi Ferdi Bozkurt

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Öğr.Gör. Sıdika Şen Gürbüz

Grafiker

Ayşegül Dibek

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Saner Coşkun

Dilek Özbek

Beyhan Demircioğlu

SPORDA PSİKOSOSYAL ALANLAR V

E-ISBN

978-975-06-3878-7

Bu kitabın tüm hakları ANADOLU ÜNİVERSİTESİ'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Eylül 2020

3519-0-0-0-2009-V01

İçindekiler

BÖLÜM 1

Antrenörlük Meslek Etiği IV



Giriş	3
Sporda Etik Dışı Davranışlar	3
Sporda Yaşanan Etik Dışı Davranışların Analizi	4
Ulusal ve Uluslararası Medyaya Yansımış Etik Dışı Olayların İncelenmesi	10
Etik Karar Alma ve Sürdürebilme Yetisi	15
Ahlaki Muhakeme Yapma	16
Etik Karar Alma ve Devamlılığının Önemi ve Gerekliliği	20

BÖLÜM 3

Bilimsel Araştırma Yöntemleri III



Giriş	69
Bilimsel Araştırmaların Raporlaştırılması ..	69
Araştırma Raporunun Düzenlenmesi	70
Araştırma Raporunun Bölümleri	71
Araştırma Raporunun Yazım Kuralları	77
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği	89
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğinde Temel Değerler	89
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği İhlalleri	90
Bilim Etiği İhlallerinde Nedenler ve Yaptırımlar	95

BÖLÜM 2

Spor Psikolojisi V



Giriş	31
Sporda Performans ve Yaşam Yönetimi	31
Sporda Yetenek Yönetimi	31
Sporda Mesleki Gelecek Yönetimi	33
Sporu Bırakma Sonrası Yaşamın Planlanması ve Sosyal Yaşama Uyum	35
Sporda Stratejik Yönetim	38
Antrenörlükte Stratejik Yönetim	38
Sporda Çatışma Yönetimi	41
Antrenörlükte Güdüle(n)me Yönetimi	43
Teknik Direktörlük Ve Önderlik	46
Önderlik Kavramı	47
Önderlik İşlevleri	48
Önderlik Eskimesi	50
Önderlik Kuramları ve Teknik Direktörlük	51
Özellikler Kuramı	52
İyi Bir Önderde Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri	59

Sevgili öğrenciler,

Spor deyince, başarı (performans), başarı, rekor, para, güç, erke, eğlence, eğitim, estetik, sağlık, mutluluk, kendini aşma ve benzeri kavramlar akla gelir. Zaman zaman spor, şiddet, saldırganlık, anarşi, spor terörü, yabancılaşma, doping gibi olaylarla anılsa da spor aslında ahlak, sanat ve moral değerler üzerine kurulur.

Spor ve veya egzersiz kavramları bazı kesimlerce farklı algılanmaktadır. Sağlık, eğlence ve dinlence için yapılan çalışmalar daha çok sporun yarışmacı boyutu dışında olan zevkli bir uğraşıdır ve egzersiz ayrı olarak ele alınır ama kök yine spor yani oyun ve harekettir.

Sporun yarışmacı boyutu farklıdır. Zira tam zamanlı ve çok yönlü bir çaba gerektiren bir olgudur. "Zor oyunu bozar" misali sporcular fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal açıdan başka bir boyuta evrilir. Bu evrimde en önemli ve aynı ölçüde gizemli olan yön ise işin zihinsel, duygusal ve ruhsal boyutudur. Zira gizemli olduğu kadar sınırsızdır ve sürekli gelişime açıktır. Teknik ve fiziksel özelliklerin sınırlılıkları fazladır ve belirli sınırlılıklar içerisinde kalınmasını zorunlu kılar.

Spordaki teknolojik gelişimin yanı sıra insan zihninin ve zihinsel kapasitenin gelişmesi ve beynin yapısının anlaşılmasıyla birlikte, asıl kazandıran ve fark yaratan tarafın, zihinsel ve davranışsal boyutunun olduğu anlaşılınca gözler bu alana yönelmeye başladı. Başarılı ve rekorlara imza atan sporcular başarıda zihinsel unsurların yetenekten daha önemli olduğunu dillendirmeye başlayınca da gözler bu alana çevrildi.

Spordaki çok yönlü gelişmeler sonunda kazanmanın getirileri farklı boyutlara taşınınca sporun yapısında da değişimler kaçınılmaz hale geldi ve eskiden bir antrenör bir masör yeterken şimdi teknik ekiplere farklı uzmanlıklar katıldı. Mentorlardan beslenme uzmanlarına, fizyoterapistlerden kondisyon ve bireysel gelişim antrenörlerine kadar uzmanlar teknik ekibin parçası haline geldi. Zaman zaman takımlara takım doktoru dışında göz ve diş hekimleri, yoga ve nefes terapistlerinin de katılımlarına tanıklık etmekteyiz. Hatta bazı antrenörler savunma, hücum, strateji antrenörlerini teknik ekibin içine katarak ekibi genişletiyorlar.

Dolayısıyla sürekli genişleyen ve gelişen dev bütçeli takımları veya dünya çapında isim olan sporcuları antrene etmek kadar onlara ilham vermek, psikolojik olarak hazırlamak ve yönetmek; yönetişmek kolay değil. Sadece antrenman yaptırmak ta yetmiyor. Sporculara ve takımlara önderlik yapacak, ilham verecek, onları ortak amaç etrafında toplayacak, işini dünya çapında yapacak; çok yönlü uzmanlık ve yetkinliklere sahip teknik direktörlere gereksinim duyulmaktadır.

Bu bölümdeki bilgiler antrenörleri, antrenörden bir öndere dönüştürecek yetkinlikleri anlatmaktadır. Buna içsel beceri, zihinsel teknoloji veya donanım (soft skill) de denmektedir ve antrenör ile takımı başarıdan başarıya taşıyacak özelliklerin belki de en değerli yönü olacağı şüphesizdir. İç donanım olan bu yetkinlikler arttıkça spor daha başka zaferlere yelken açacaktır.

Antrenörlüğün içsel donanımı olan bu yönlerini ihmal eden, gereksiz gören, antrenmanı ve başarıyı sadece işin teknik ve fiziksel becerilerinin (hard ware) kazanılması olarak gören antrenörlerin ve sporcuların hayal kırıklıkları yaşama ihtimali çok yüksektir. Zira bir zamanlar donanımı geliştirmeyen ve değişimi öngöremeyen farklı alanların öncüleri de önemli gaflar yapmıştır. Örneğin, 1876'da Western Union şirketinin iç yazışmasında: "Telefonun ciddi bir haberleşme aracı olarak kullanılmasına engel olacak birçok eksiklikler var. Alet bizim açımızdan hiçbir değer ifade etmiyor." denmiştir. Yine 1895'te Kraliyet Cemiyeti Başkanı Lord Kelvin: "Havadan daha ağır bir nesnenin uçmasının mümkün olmadığını" söylemiştir. Bitmedi, 1899'da Fransız Mareşal Ferdinand Foch: "Uçaklar ilginç oyuncaklardır, fakat askerî açıdan hiçbir değer taşımazlar." demiştir. Yine 1943'te IBM Başkanı Thomas Watson: "Dünya piyasası, 5 bilgisayardan fazlasını kaldıramaz." derken 1977'de Digital Bilgisayar Şirketi Kurucusu meslektaş Ken Olsen de: "Hiç kimsenin evinde özel bir bilgisayar bulundurulmasına gerek yoktur." diyerek o kadar girişimci olmalarına rağmen ne yazık ki geleceği ve değişimi öngörmeye yetersiz kalmışlar ve büyük kayıplar yaşamışlardır.

Dolayısıyla spor bir iş koludur. Dünyadaki her türlü değişim ve gelişimlerden etkilenererek yeni mecralara yelken açmaktadır. Sporda da daha öncesinde olmadığı kadar yeni nesil becerileri olan donanımlar yani zihinsel beceriler ki onlar, önderlik, yaratıcılık, esneklik, ayrıntıyı ve bütünü görebilme öngörüsü, sürekli öğrenme ve öğrenmenin önündeki engelleri kaldırma, baskı altında soğukkanlılık gibi becerilere gereksinim duymaktadır. Başarı, rekor, üstünlük ve süreklilikte yola koyulan değil, yolu bir yol olarak algılayan, yoldan çıkmayan ve sürekli öğrenen birey ve ekiplerin olacaktır. Zira başarı artık varılması gereken bir nokta değil bir yolculuktur. Bu sürece takımına öncülük edecek olan da teknik direktördür. Teknik direktör sadece sporu değil, süreci, işi, insanı ve koşulları da bir mühendis titizliğinde yönetmek zorundadır.

Elinizdeki kitap sadece bir rehberdir. Burada aktarılan öneriler dikkate alınır ve bilgiler beceriye dönüştürülür yani kaslara geçirilirse öğrenme başlamış demektir. Öğrenme farklı kaynaklardan da geliştirilebilir. Önemli olan sürekli öğrenmeye açık olmak; “dünkü

güneşle bugünkü çamaşırların kurutulamayacağını” bilmektir.

Elinizdeki bu kitabın oluşmasında emeği geçen, sporun içinden gelen ve bu alanda sporcu, antrenör ve spor bilimci olarak sporun her kademesinde bulunmuş, Egzersiz ve Spor Psikolojisinin Değerli Yönetim Kurulu Üyeleri Doç. Dr. Veysel Küçük, Doç. Dr. Gözde Ersöz ve Doç. Dr. M. Yalçın Beşiktaş’a sonsuz teşekkür ederim. Ellerine, yüreklerine ve akıllarına sağlık.

Ayrıca Kitabın hazırlanmasında bizlere rehberlik eden, kitabın çağdaş ölçülerde oluşmasını sağlayan Anadolu Üniversitesi çalışanlarına yürekten teşekkür ederim.

Editör

Prof.Dr. Turgay BİÇER

Ülkelerin her alanda olduğu gibi spor alanında da uluslararası düzeyde rekabet edebilirliği ve yeniliklere öncülük edebilmesi, yetiştirdiği nitelikli insan gücüyle ilişkilidir. Spor eğitimine ilişkin gerekli bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip yetkin antrenörlerin yetiştirilmesinde yenilikçi ve nitelikli eğitim modellerinin önemli rol oynadığı bilinmektedir. Şüphesiz ki sektörde ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte insan kaynağının yetiştirilmesinde ise nitelikli eğitim modelleri ve yaklaşımlarına atfedilmektedir. Spor alanında da beşerî sermayenin ülkelerin sportif başarıların arttırılmasında, devamlılığın sağlanmasında ve yapısal değişiminde önemi tartışılmazdır. Nitekim, eğitim düzeyinde nitelik arttıkça beşerî sermayenin niteliklerinin de artacağı ve bunun da hayat boyu eğitim ile mümkün olabileceği unutulmamalıdır. Bilindiği gibi, 21. yüzyılda bilişim teknolojileri sayesinde artık yaygın olan hayat boyu eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde uzaktan eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Spor alanında hayat boyu eğitim ile birlikte uzaktan eğitimin etkin kullanımı, antrenör eğitiminde fırsat eşitliğinin oluşturulması, yaşam kalitesinin arttırılması, sosyal eşitsizliklerin azaltılması gibi sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde de önemli rol oynadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca yakın zamanda yaşamaya başladığımız Covid-19 salgını sürecinde özellikle uzaktan eğitimin önemi bir kez daha anlaşılmıştır.

Ülkelerin sportif başarılarının elde edilmesinde ve devamlılığın sağlanmasında önemli rol oynayan aktörlerden biri de antrenörlerdir. Avrupa Birliği Konseyine göre antrenör; performans, rekreasyon ya da sağlık amacıyla bilgi ve becerilerini ortaya koyarak, spor eğitimini planlayan ve güvenli bir ortamda bireylere eğitim ve

rehberlik eden kişidir. Çağdaş toplumlarda antrenörler, yalnızca antrenmanları planlayan, uygulayan teknik bir eleman değil aynı zamanda sporculara, katılımcı bireylere ve topluma rehberlik eden ve rol model olan bireyler olarak gösterilmektedir. Antrenörlerden beklenen bu toplumsal roller, nitelikli bir antrenörün tüm özellikleriyle tanımlanmasını ve bu çerçevede hazırlanan antrenör yetiştirmeye yönelik eğitim politikalarının hayata geçirilmesini gerektirmektedir. Son yıllarda, başta Avrupa Birliği olmak üzere pek çok ülkede sektördeki antrenör ihtiyacını karşılamak, nitelik ve niceliğini arttırmak amacıyla antrenör yetiştirmeye yönelik çeşitli eğitim modellerinin geliştirilmekte ve uygulanmakta olduğu görülmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığımız; ülke genelinde spor federasyonları ile iş birliği içerisinde spor federasyonlarına bağlı antrenör ve eleman yetiştirilmesinde toplumun her kesimine eşit eğitim olanakları sunan bir kurumdur. Bakanlığımız, bu süreç içerisinde dünyada ve Avrupa'da yaşanan gelişmeler doğrultusunda ülke gerçeklerini ve antrenör eğitimindeki gelişmeleri takip ederek, antrenör yetiştirmeye yönelik eğitim politikalarında daha nitelikli eğitim ve öğretim taleplerinin karşılanmasında ve geliştirilmesinde en güçlü kurum olma özelliğini de korumaktadır.

Dünyada spor ve rekreasyon sektöründe yaşanan son gelişmelere bağlı olarak ülkemizde de bu gelişmelere uygun politikaları hayata geçirebilmek amacıyla antrenör eğitimi alanında önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Bu değişikliklerin temel ve öncelikli basamağını ise antrenörlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin çalışmalarımız oluşturmaktadır. Bu çalışmalarımızın başında yürürlüğe giren Antrenör Eğitimi Yönetmeliği kapsamında hayata geçirilen toplumun her kesimine

eşit biçimde eğitim olanakları sunabilmek için tercih edilen uzaktan eğitim modeli ve modüler eğitimidir. Bu doğrultuda Bakanlığımız, antrenör eğitimlerinin daha nitelikli bir biçimde sunulması amacıyla antrenör adaylarının kazanım ve yeterliliklerinin üst düzeye çıkarılması, eğitim ortam ve süreçlerinin geliştirilmesini hedefleyerek, Antrenör Eğitimi (Temel Eğitim) Müfredat Programını antrenörlük kademeleri itibarıyla Avrupa Yeterlilik Çerçevesine uygun şekilde güncelleyerek antrenör eğitiminde uygulanacak olan uzaktan eğitim sisteminde kullanılmak üzere modüler eğitime uyumlu kitapların hazırlanması çalışmalarını hayata geçirmiştir.

GSB Spor Eğitimi ve Bilim Kurulumuz iş birliğiyle gerçekleştirilen bu çalışmaların ürünü olarak ortaya çıkan Antrenör Eğitimi Müfre-

dat Programı ve modüler eğitime uyumlu kitaplar başta Bakanlığımız olmak üzere, Spor Federasyonları ve Spor Bilimleri Fakülteleri için antrenör yetiştirmeye yönelik eğitim programlarının geliştirilmesinde temel bir referans oluştururken; antrenörlerimiz için de kişisel ve mesleki gelişim konusunda bir rehber niteliği taşıyacaktır.

Kısa süre içerisinde gerçekleştirilen bu çalışmalarda emeği geçen çok değerli GSB Spor Eğitimi ve Bilim Kurulu üyelerine, Bakanlığımız çalışanlarına, akademisyenlere ve eğitim ile ilgili tüm paydaşlarımıza teşekkür eder; bu önemli çalışmanın antrenörlerimize ve ülkemize hayırlı olmasını temenni ederiz.

Gençlik ve Spor Bakanlığı

Bölüm 1

Antrenörlük Meslek Etiği IV

öğrenme çıktıları

Sporda Etik Dışı Davranışlar

- 1 Etik dışı davranışları tanımlayabilme
- 2 Ulusal ve uluslararası platformda ortaya çıkan etik dışı olayları değerlendirebilme

Etik Karar Alma ve Sürdürebilme Yetisi

- 3 Etik karar alma ve sürdürülebilirlik yetisini geliştirebilme
- 4 Ahlaki muhakeme yetkinliğini geliştirebilme

Anahtar Sözcükler: • Antrenörlük Etiği • Etik Davranış • Etik Dışı Davranış • Etik Karar Alma • Etiği Sürdürebilme



GİRİŞ

Etik; insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerler, normlar, kurallar, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi durumları ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe dalı olarak tanımlanabilir (Güvendi ve ark, 2016). Etik, doğru ve yanlış davranışları tanımlayan kurallar bütünüdür. Etik kurallar hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Özellikle meslek gruplarının görevlerini yerine getirmede bir standart oluşturmaktadır. Meslek; insanların belirli eğitim, bilgi ve becerilere sahip olarak yaptığı ve bununla gelir elde ettiği belirli kurallara bağlı iş ve uğraş olarak tanımlanır. Mesleki Etik İlkeler, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı ve İl Müdürlüklerinde görevli antrenörler ile ülke çapında fahri olarak bireysel ve takım sporları branşlarında görev alan antrenörlerin görevlerini yerine getirirken uymaları gereken, antrenörlere rehberlik eden yazılı ilkelerdir.

✓ **Etik;** iyiyle kötünün ayrılabilmesi için ölçüler koyan bilim olarak tanımlanmıştır (Hançerlioğlu, 1986).



dikkat

Günümüzde ahlak ve moral kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ahlak kişinin karakter, huy alışkanlıklarını kapsarken, moral ise kişinin iç dünyasındaki olumlu veya olumsuz ruhsal durumunu anlatır. Kişi "Moralim bozuk." dediğinde ruhsal durumu hakkında bilgi vermektedir. Bu ifade "Ahlakım bozuk." olarak anlaşılmamalıdır.

Antrenörlerden beklenen, sportif anlamda başarı ve kendi başarısı için sporcuları veya takımı etik ilke ve kurallar çerçevesinde müsabakalara hazırlamasıdır. Bu esnada sporcuları etik dışı kabul edilen herhangi bir uygulamaya maruz bırakmamaya son derece özen göstermelidirler. Antrenörün görevi yalnızca sporcuları çalıştırmak ya da sportif becerilerin nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir (Güven ve Öncü, 2012). Antrenörlerin spor açısından önemi anlaşıldıkça standartlara bağlı olarak davranmayan ve uygulamalarda kendi ölçülerini

kullanan antrenörlerin spora ne denli zarar verdiği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle her ülkede etik ilkeler belirlenir. Sporcu kendisine örnek olacak ve spordaki tecrübelerinden faydalanacak bir kişi aramaktadır. Genellikle örnek alınacak kişi sporcu yetiştirecek olan antrenör olmaktadır.

Sonuç olarak, antrenörlerden spor içindeki herkese eşit davranması, sporcusunun sağlığını ve güvenliğini, performansından daha önde tutması, sporcuları ile karşılıklı saygı ve güvene dayalı, uygun bir ilişki geliştirmesi, kural ihlallerine ve yasaklı madde kullanımına asla göz yummaması beklenmektedir.

SPORDA ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR

Her sporcunun antrenöründen beklediği davranış şekli farklı olduğu gibi her sporcu da antrenörünün davranışından farklı şekillerde etkilenmektedir. Antrenörlerin sergileyeceği davranışların evrensel boyutta kabul görmüş ve benimsenmiş değerlere uygun olması gerekmektedir. Diğer meslek grupları gibi antrenörlük mesleğinin de evrensel değerler temelinde mesleki etik ilkelere sahip olması beklenmektedir (Güven ve Öncü, 2012).

Birçok uluslararası spor birliği; antrenörlerin saygı, dürüstlük, tarafsızlık, adalet gibi evrensel değerler doğrultusunda görev yapmalarına rehberlik edecek antrenörlük etik ilkeleri konusunda çalışmalar yapmaktadır. Dünyada futbolun en üst düzey yönetim teşkilatı olan Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA), son sürümünü 2012'de yayımladığı "FIFA Etik Kodu" (FIFA Code Of Ethics) ile futbolda etik ilkeleri ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra genel olarak Avrupa'da futbolun en üst düzey yönetim teşkilatı ve FIFA'ya bağlı bir kuruluş olan Avrupa Futbol Federasyonları Birliği'nin (UEFA) son sürümünü 2015'te yayımladığı "Organisational Regulations" ile yine futbolda etik değerlerin korunmasına ilişkin düzenlemeler ortaya koymuştur. Ülkemizde ise Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) tarafından düzenlenen Etik Kurulu Talimatı (EKT) en temel düzenleme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların yanında 6222 sayılı Sporda Şiddet Ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun ile Türkiye Millî Olimpiyat Komitesi (TMOK), Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği (TÜFAD) gibi kuruluşların çalışmaları da dikkate değer niteliktedir.

Bütün çalışmaların ortak yönü sporun tarafları olan; antrenörler, sporcular, taraftarlar, hakemler, spor yöneticileri, spor yazarları ve sporla ilgili tüm kişilerin davranışları etik ilkelere uygun olmalıdır.

Özellikle spor camiasında yaşanan etik davranışlar toplum üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır. Spor faaliyetleri görsel, yazılı ve sosyal medya da milyonlarca kişi tarafından izlenmektedir ve bu alanda yaşanan örnek davranışlar toplumsal karaktere etki eden önemli araçlardan biridir. Bu sebeple spor camiasının en önemli modeli konumundaki antrenörlerin etik davranışları hem sporcular hem de seyirciler ve bütün toplum için örnek nitelikte olmalıdır.

Bu bakımdan sporda yaşanan etik ve ahlaki davranışlar toplumsal karakterin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Spor camiasında gösterilen örnek etik ve ahlaki davranışların ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi toplumsal karakterin gelişimi için önemlidir.

Günümüzde antrenörlük mesleği içinde yaşanan etik dışı davranışlar antrenörlüğün ve sporun saygınlığını azaltmaktadır. Bu noktada, birçok uluslararası spor komiteleri ve birlikleri antrenörlerin görevlerini saygı, dürüstlük, tarafsızlık, adalet gibi evrensel değerler doğrultusunda yerine getirmelerine rehberlik edecek “antrenörlük etik ilkelere” belirlemiştir.

Sporda Yaşanan Etik Dışı Davranışların Analizi

Bir meslek grubuna ait olan bireylerin, mesleklerinin gerekliliklerini yerine getirirken adil olduğunu ve insana değer verdiğini gösteren davranışları sergilemesi beklenir. Bir meslek alanındaki yeterlilik, sadece o alana ait bilgi ve becerilere sahip olmakla değil, aynı zamanda o alana ilişkin doğru tutum ve davranışlara sahip olmakla da ilişkilidir. Bu durum, spor ortamının vazgeçilmez unsurlarından biri olan antrenörler için de geçerlidir (Güven ve Öncü, 2012).

Etik; doğru ve yanlış davranışları tanımlayan kurallar bütünüdür. Bu kurallar bizlere davranışlarımızın kabul edilebilirliğini, kabul görmezliğini ve yanlışlığını söyler (William, 1988). Etik temele dayalı ve kültürel bir uygulama olan spor, insan-toplum ve kültür düzlemlerinde çok farklı boyutları, anlamları ve değerleri ile sosyal bilimlerin konusu olmuştur. Spora sosyolojik olarak bakıldığında; spor, sporcu ve başarı kavramlarının toplumların var olmalarında diğer toplumlar ve kültürler arasında seçkin bir konuma gelmelerinde son derece önemli olduğu görülmektedir (Erkal, Güven ve Ayan, 1998).



Resim 1.1 Antrenör sporcu için rol modeldir

Aşağıda bazı ülke ve spor birliklerinin belirlediği “Antrenörlük Etik İlkeleri”nden örnekler verilmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesi antrenörün sahip olması gereken etik ilkeleri aşağıdaki şekilde belirlemiştir (American Psychological Association, 1992):

- Etik ilkeleri özel yaşantılarında ve çalışma hayatlarında benimsemeli ve bunları uygulamakta örnek olmalıdır.
- Gelişmeleri izlemeli ve uzmanlığını korumalıdır.
- Bilimsel ve profesyonel bilgisi alanıyla ilgili karar almada yargı temeli olmalıdır.
- Antrenman hizmetlerinin doğasını ve sonuçlarını tanımlamalıdır.
- Diğer bireylerin değer tutum ve kendisinden farklı olan fikirlerine saygı göstermelidir.
- Cinsiyet, yaş, din, dil, ırk ve benzeri ayırım gözetmeksizin, ayrımcılık yapmamalıdır.
- Cinsel tacizde bulunmamalı, sporcularla cinsel ilişkiye girmemeli ve daha önceden cinsel beraberliği olduğu sporculara antrenörlük yapmamalıdır.
- Sporcularını ve katılımcılarını tehlikelerden koruma sorumluluğunu almalıdır.
- Antrenörlük yetkisini kötüye kullanmamalıdır.
- Çalışma ortamında yetki sahibi olduğu sporcuları ile girmiş olduğu ilişkileri istismar etmemelidir.
- Danışmanlık yapmalıdır.
- Harcamalarında finansal sorumluluğu dürüstlük çerçevesinde yerine getirmelidir.
- Basın toplantısı ya da toplum önündeki konuşmalarda antrenörler etik ilkeler uyarınca görüş bildirmelidir. Bu görüşler yanıltıcı, yanlış ve aldatıcı demeç şeklinde olmamalıdır.
- Sporcu eğitimlerini, sporculara gerekli bilgileri dürüst bir şekilde vermelidir.
- Sporcu aileleri ile oluşan sporcu ilişkilerinde antrenörlük rolünü netleştirmelidir.
- Başka antrenörler gözetiminde çalışan sporculara ihtiyaçları olduğu durumda destek vermelidir.
- Performans artırıcı ilaç kullanımına tolerans göstermemelidir.

- Sigara ve alkol kullanmamayı desteklemelidir.
- Profesyonel ilişkinin bitiminde sporcu ile görüşmenin yasak olmadığı durumlarda mutlak suretle sporcularla görüşme yapılmalıdır.
- Etkin ve gerekli antrenman programları hazırlamalıdır.
- Açık ve anlaşılır antrenman tanımlaması gerçekleştirmelidir.
- Antrenmanda açık, dürüst ve yeterli seviyede objektif bilgi aktarmalıdır.
- Sporcu performansını belirlenmiş standartlar dâhilinde değerlendirmeli ve geri bildirim vermelidir.
- Belirlenen profesyonellik çerçevesi içerisinde takım oluşturmamalıdır.
- Etik ilkelere hâkim olmalıdır.
- Etik ilkelere uygunluk konusunda karmaşaya düştüğü durumlarda diğer antrenörlere danışmalıdır.
- Kulüp talepleri ile etik ilkeler arasında uyumsuzluk olması hâlinde durumu en iyi şekilde değerlendirip mümkün olduğunca etik kurallar çerçevesinde sorunu çözüme kavuşturmalıdır.
- Başka bir antrenörün etik ilkeler dışına çıkışına tanık olduğunda olayın etik yollarla çözüme kavuşturulmasına destek vermelidir.
- Sporcuya zarar gelmeyecek şekilde, informal çözüm üretilmediği durumda resmî mercilere bildirimde bulunmalıdır.
- Uygunsuz şikâyetleri engellemelidir.

İngiltere Spor Antrenörleri Enstitüsü tarafından belirlenen antrenör etik ilkeleri şunlardır (British Institute Sports Coaches, 2001):

- İnsan haklarına saygılı olmalı ve ayrımcılık yapmamalıdır.
- Sporcularla etkin ve uygun ilişki kurmalıdır.
- Bağlılık ve çalışma koşullarını başlangıçta net bir şekilde belirtmelidir.
- İlgili kurum, kuruluş ve kişilerle işbirliği yapmalıdır.
- Bütünlüğü ve uyumu korumada dürüst davranmalıdır.
- Reklam ve tanıtımlarda doğru davranmalıdır.
- Gerekli konularda gizliliği korumalıdır.
- İyi niyeti kötüye kullanmamalıdır.

Uluslararası Antrenör Federasyonu da Antrenör Etik İlkeleri hakkındaki görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir (International Coach Federation, 2003):

- Antrenörlüğü bir uzmanlık alanı olarak görüp antrenörlük ilkeleri çerçevesinde hareket ederek, toplumun antrenörlük anlayışına zarar vermemelidir.
- Yetkinliklerinin bilincinde olarak sahip olduğu uzmanlık, deneyim ve becerilerini abartmamalıdır.
- Antrenörlük ilişkilerinde yapılacak anlaşmalarda açıklık ve anlaşılabilirlik temin etmelidir.
- Emin olmadığı sonuçlar hakkında yorum yapmamalıdır.
- Yasalarca herhangi bir zorunluluk olmadıkça, bağlı bulunduğu kurumla ilgili bilgilerin gizliliğini temin etmelidir.
- Bağlı bulunduğu kulüp'ün kendisinden yararlanacağı herhangi bir şey kalmadığı durumda kulübü bilgilendirmelidir.
- Kulüp ile antrenör arasında oluşabilecek herhangi bir anlaşmazlık durumunda kurum ihtiyaçlarına en iyi çözüm sunacak yöntemleri seçmelidir.
- Birlikte çalıştığı diğer bireylere saygı duymalı anlaşmalar çerçevesinde hareket etmelidir.

Antrenörlük bir uzmanlık alanı olarak etik beklentiler çerçevesinde hem topluma hem de bireye fayda sağlama ve zarar verici aktivitelerden kaçınma prensiplerini taşımaktadır. Kanada Profesyonel Antrenörler Birliği antrenörlerin davranışlarında benimsemeleri gereken etik ilkeleri aşağıdaki şekilde belirlemiştir (Canadian Professional Coaches Association, 2003):

- Gerekli eğitim programlarından geçerek profesyonel yetkinliğine erişmelidir.
- Antrenörler, öğrenme teknikleri, beceriler konularında bilgilerini bireysel projelerle, çalışma arkadaşlarına danışarak, seminer ve konferanslara katılarak yenilemelidir.
- Bireysel deneyimlerinin, davranışlarının, tutumlarının, değer yargılarının, sosyo-ekonomik düzeyinin, bireysel farklılıkların ve stresin bir antrenörün davranışında yaratacağı etkinin bilincinde olarak tüm çabasını yarar sağlama yönünde kullanmalıdır.
- Bireysel olarak zarar görebileceği aktivitelerden uzak durmalıdır.

- Antrenörlerin sporcu performansını daha ileriye götürmek için kullandığı antrenman teknikleri, beceriler ve güç yüklemesinin aynı zamanda sporculara zarar da verebileceğinin bilincinde olmalıdır.
- Yeteri kadar bilgili olmadığı konularda sorumluluk almaktan kaçınmalıdır.
- Yaptırmış olduğu aktivitelerin sporcuların yaş, deneyim, beceri, fiziksel ve psikolojik durumlarına uygun olduğundan emin olmalıdır.
- Sporcuları sistematik ve düzenli bir şekilde hazırlamalı, belirli zaman aralıkları ile gelişimlerini sağlayarak, fiziksel ve psikolojik uyumlarını gözlemlemelidir.
- Sporculara zarar verebilecek antrenman tekniklerinden kaçınmalı, yeni yöntemleri dikkatli kullanmalıdır.
- Sporcuların üzerindeki baskıların bilincinde olarak olumlu deneyimler kazanmalarını sağlayacak şekilde davranmalıdır.
- Sakatlanmış sporcuların yarışmalara devamı kararını verirken, sporcuların gelecekteki sağlıklarını ön plana alarak hareket etmelidir.
- Görevini yerine getirirken fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak görev yerinde bulunmalıdır.
- Sporcuların spor aktivitelerinde kendi güvenliklerinden sorumlu olduklarını belirtmelidir.
- Sporcuları ile cinsel ilişkiye girmemelidir.
- Cinsel tacizden uzak durmalı ve tolerans göstermemelidir.
- Meslektaşlarına karşı kibar, saygılı ve iyi niyet çerçevesinde davranmalıdır.
- Meslektaşları ile işbirliği içinde olmalıdır.
- Sporcularının sağlıkla ilgili ihtiyaçlarında sağlık uzmanlarına başvurmalarıdır.
- Uygun olduklarında başkalarına da sorumluluk vererek yetişmelerini sağlamalıdır.
- Zararlı ilaç kullanımına karşı sporcularını bilgilendirmeli ve koruyucu bir tutum sergilemelidir.
- Bünyesinde bulunan sporcularının sorumluluğunu taşımaktadır.

Amerikan Ulusal Gençlik Spor Antrenör Birliği bir antrenörün davranışlarına rehberlik edecek etik ilkeleri aşağıdaki gibi belirlemiştir (American National Youth Sports Coaches Association, 2004):

- Sporcuların duygusal ve fiziksel sağlıklarını (iyi olmalarını) kazanma isteğinden önde tutmalıdır.
- Ayrı yaş gruplarının duygusal ve fiziksel gelişimlerini göz önünde tutarak her sporcuya bir fert gibi davranmalıdır.
- Sporcuları için güvenli bir oyun ortamı hazırlamak için tüm çabasını ortaya koymalıdır.
- Sporcuların sakatlıklarını tedavi etmek için ihtiyaç duyulan temel ilk yardım prensiplerini öğrenmeli ve uygulamalıdır.
- Sporcuların performanslarını geliştirmek için eğlenceli çalışmaları organize etmek için tüm çabasını ortaya koymalıdır.
- Sporcularına, sportmenlik ve centilmenlik davranışları ile örnek olmalıdır.
- Branşıyla ilgili becerileri, öğretim ve değerlendirme tekniklerini ve stratejileri en iyi şekilde öğretebilecek donamına sahip olmak için kendini sürekli geliştirmelidir.
- Bağlı bulunduğu kulübün spor politikasını iyi bir şekilde bilmelidir.
- Tüm sporcuların kendi yeteneklerini aktif katılımı geliştirebilmeleri için gerekli çalışmaları organize ve idare etmelidir.
- Sporcularla ve aileleri ile sporcuların takım içerisindeki hak ve sorumlulukları ile ilgili iletişim kurmalıdır.
- Sporcuların sağlık ve güvenliklerini korumalıdır.

Yukarıda birçok ülkeden örneklerin sunulduğu konuya ilişkin ülkemizde antrenörlerin de katılımı ile belirlenen “Antrenörlerin Mesleki Etik İlkeleri” aşağıda belirtilmiştir (Tuncel Dolaşır ve Büyüköztürk, 2009):

- Toplumun antrenöre duyduğu saygıyı azaltacak davranışlardan kaçınır.
- Sahip olduğu yeterlilikleri abartmaz.
- Sportmen davranışı teşvik eder.
- Yasalarca herhangi bir zorunluluk olmadıkça bağlı bulunduğu kurumla (finansal, transfer politikası vb.) ve sporcuları ile ilgili bilgileri (kişisel problemleri, ailevi bilgileri vb.) gizli tutar.
- Rekabette dürüstlüğü önem verir.
- Yarışma kurallarına saygılıdır.

- Yazılı kurallara olduğu kadar yazılı olmayan kurallara da (fair play) sadık kalır.
- Yarışma sırasında hakemlerin verdikleri kararlara saygıdır.
- Sporcularını ve seyircilerini hakemlere karşı kışkırtmaz.
- Hakemlere karşı daima kontrollü ve seviyeli davranır.
- Diğer antrenör ve kulüpleri eleştirirken küçültücü ifadeler kullanmaz.
- Spor koruma ve geliştirme sorumluluğuna sahiptir.
- Sporcularını toplum önünde eleştirerek aşağılamaz, küçük düşürmez.
- Yarışma ve antrenmanlarda güvenli bir çevre sağlar.
- Mesleğini iyi bir şekilde yerine getirebilmek için kendini sürekli geliştirir.
- Basın toplantısı ya da toplum önündeki konuşmalarda doğru bilgi verir.
- Sakatlanan sporcuları uygun tıbbi müdahaleye yönlendirerek, doktor önerilerine göre hareket eder.
- Sporcularının kişisel-ailevi sorunlarına yardım eder.
- Kendi sporcuları dışındaki sporculara da ihtiyaçları olduğu durumda destek verir.
- Her bir sporcunun varlığına saygı duyar.
- Bünyesinde çalışan sporcuların gelişimine katkı sağlayacak her türlü alan uzmanları ile işbirliği içinde bulunur.
- Sporcularını röportaj esnasında nasıl davranması gerektiği konusunda bilgilendirir.
- Sporculara zarar verebilecek antrenman tekniklerinden kaçınır.
- Malzeme seçiminde sporcuların güvenliğine dikkat eder.
- Sakatlanmış sporcuların yarışmalara devamı kararını verirken, sporcuların gelecekteki sağlıklarını ön plana alarak sakatlıktan tam olarak iyileşmeden antrenmanlara dönmelerine izin vermez.
- Uygun olduklarında sporcularına sorumluluk vererek yetişmelerini sağlar.
- Zararlı ilaç kullanımına karşı sporcularını bilgilendirerek önleyici bir tutum sergiler.

- Profesyonel olmayan sporculardan antrenman için talep ettiği süre sporcuların öğrenimleri ve akademik gelişimleri için ayrılan süreyi etkilemez.
- Sporcular ve aileleri ile sporcuların takım içerisindeki hak ve sorumlulukları ile ilgili iletişim kurar.
- Sporcularına sporun yanı sıra eğitimin önemini de vurgular.
- Sporcularına kazanmanın iyi bir takım çalışmasının sonucu olduğunu benimsetir.
- Sporcularına antrenmanın amaçlarını açıklar.
- Sporcuları cezalandırırken kişiliklerine zarar vermez.
- Sporcularına kuralların uygulanma amaçlarını açıklar.

Ülkemizde toplumsal anlamda en yaygın spor branşlardan biri olan Futbol için Türkiye Futbol Federasyonu tarafından belirlenen etik kurul talimatının bazı maddeleri ise şu şekildedir (TFF, 2020):

- *Nezaket ve Saygılı Olma:* Futbol camiasındaki tüm gerçek ve tüzel kişiler, birbirleriyle ve medya, taraftar gibi futbolun diğer paydaşlarıyla ilişkilerinde nezaket ve karşılıklı saygı anlayışı çerçevesinde davranacaklardır.
- *Tahrik Edici Davranış ve Etik İlkelerine Aykırı Açıklamalardan Kaçınma:* Futbol camiasındaki tüm gerçek ve tüzel kişiler; heyecanlı, kontrol dışı, ön yargılı ve suçlayıcı, kulüpler arasında çatışmaya yol açacak, dostane duyguları zaafa uğratacak, taraftarların ve izleyicilerin –çirkin ve kötü tezahürat da dâhil olmak üzere- olumsuz tüm davranışlarını özendirecek, tahrik ve teşvik edecek beyan ve davranışlar ile, basın ve yayın organları veya sosyal medya aracılığıyla etik davranış ilkelelerine aykırı beyan ve açıklamalardan bulunmaktan, kaçınmak zorundadır.
- *Örnek Olma Yükümlülüğü:* Futbol camiasındaki tüm gerçek ve tüzel kişiler, taraftarlara ve izleyicilere davranışlarıyla örnek olmak, onların olumsuz davranışlarda bulunmasını engellemek amacıyla üstlerine düşen tüm ödevleri yerine getirmekle yükümlüdürler.
- *Kasıtlı Davranışlar:* Futbol camiasındaki kişiler, aldatmaya yönelik, yaralayıcı ve sakat-

lama olasılığı bulunan kasıtlı davranışların futbolun sportif ve ahlaki değerleriyle bağdaşmadığını kabul ederler.

- *Kayırmacılık:* Anlaşmalı müsabakaların yanı sıra, arkadaşlık, hemşerilik, akrabalık, coğrafi yakınlık gibi olgular veya herhangi bir aidiyet hâli nedeniyle sportif performansın olumsuz etkilenmesi, kayırmacılık ve futbolun etik değerleriyle bağdaşmayan davranışlar olarak kabul edilir.
- *Nesnellik:* Futbol camiasındaki tüm gerçek ve tüzel kişiler, eylem ve işlemlerinde adalet, eşitlik ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket ederler. Görevlerini yerine getirirken dil, din, inanç, siyasi düşünce, ırk, cinsiyet ve benzeri sebeplerle ayırım yapamazlar. Öncelikli, ayrıcalıklı, taraflı ve eşitlik ilkesine aykırı muamele ve uygulama yapamazlar. Herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef alan davranışlarda bulunamazlar.
- *Transferleri Ahlaka Aykırı Şekilde Etkilemek:* Rakip takımlara zarar vermek veya herhangi bir futbolcunun değerini asıl değerinden az veya çok göstermek amacıyla gerçek dışı ve manipülatif beyanlarda bulunmak, söylentiler çıkarmak ve böylece transfer piyasalarını etkilemeye çalışmak, çeşitli baskı yöntemleri kullanmak suretiyle futbolcuların özgür iradeleriyle karar vermelerini engelleyecek davranışlarda bulunmak yasaktır.
- *Yüz Kızartıcı Eylemler:* Kanunlarda veya TFF'nin statü ve talimatlarında tanımlanan müsabaka sonucunu etkileme, teşvik primi, doping ve ırkçılığa konu eylemler bu talimatın uygulanmasında yüz kızartıcı eylemler olarak nitelendirilir.
- *Etik Temsilcisi:* Türk futbolunda etik değerleri yerleştirmek ve geliştirmek, etik davranış ilkeleri konusunda karşılaşılan sorunlarla ve ihlallerle ilgili tavsiyelerde ve yönlendirmelerde bulunmak üzere bu talimatın yayımı tarihinden itibaren en geç üç ay içinde Süper Lig ve TFF 1. Ligine kayıtlı kulüplerin futbol şubelerinde bir seferde 3 ay, toplamda 2 yıl hak mahrumiyeti cezası almamış kişiler arasından bir temsilci görevlendirilir. Temsilcinin ismi, görev süresi ve diğer hususlar kulüp yönetimlerince

belirlenir. Temsilcinin özgeçmişi ve kimlik bilgileri Kurul'a bildirilir.

- *İhlal Bildirimi Zorunluluğu:* Futbol camiasındaki tüm gerçek ve tüzel kişiler, bu talimatta belirlenen etik davranış ilkeleriyle bağdaşmayan iş ve eylemlerde bulunmalarının talep edilmesi hâlinde veya hizmetlerini yürütürken bu tür bir eylem veya işlemde haberdar olduklarında durumu yetkililere bildirmek zorundadırlar. Yetkililer, ihbarda bulunan görevlinin kimliğini gizli tutmakla yükümlüdürler.
- *Kişisel Hakların Korunması ve Sadakat:* Futbol camiasındaki tüm gerçek ve tüzel kişiler, istihdam veya hizmet ilişkisi içinde bulundukları kişilerin kişisel haklarının korunması ve bu kişilerin güvenliğinin sağlanması konularında azami özeni göstereceklerdir. Aynı zamanda istihdam veya hizmet ilişkisi içinde herhangi bir kulübe veya sair bir tüzel kişiliğe bağlı olan kişiler, bağlı bulundukları tüzel kişiliğe karşı saygı ve sadakat içinde olacaklardır.

Görüldüğü gibi futbola özgü hazırlanmış olsa da talimatta yer alan bütün ilke ve sorumluluklar bütün branşlar için uygulanabilir niteliktedir.

Antrenörlerin spor açısından önemi anlaşıldıkça standartlara bağlı olarak davranmayan ve uygulamalarda kendi ölçülerini kullanan antrenörlerin spora ne denli zarar verdiği ortaya çıkmaktadır. Sporun istenen düzeye erişmesinde antrenörlerin sahip oldukları etik dışı davranışların ortadan kalkmasının temel şartlarından biri antrenörlerin evrensel değerleri temel almayı sağlayan, davranışlarına yol gösteren etik ilkeleri benimseyerek davranışlarını bu ilkeler doğrultusunda yönlendirebilmeleridir.

Son zamanlarda sporun gerçek amacından sapılarak birtakım çıkarlar için araç hâline gelmesi ve ahlak değerlerinin yerini maddi değerlerin alması, bu alanda spor etiğine duyulan ihtiyacı daha iyi ortaya koymaktadır. Sportif faaliyetlerin varlığını sürdürmesinde davranışların etik ilkelere uygunluğu son derece önem arz etmektedir (Tuncel Dolaşır ve Büyüköztürk, 2009.) Sporun tarafları olarak, antrenör, hakem, sporcu, yönetici, seyirci ve medyanın görevlerini yerine getirirken bir takım etik ilkeleri davranışlarına yansıtılmaları spor adına olumsuz gelişmelere yol açmaktadır. Bununla birlikte antrenörlük mesleği içinde yaşanan etik dışı

davranışlar antrenörlüğün ve sporun saygınlığını azaltmaktadır (Dolaşır, 2005).

Sporda karşılaşılan bazı etik dışı durumlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Cinsel taciz, saldırganlık ve ayrımcılık,
- Kumar, hile, teşvik primi,
- Demokratik olmayan yönetimler,
- Takım seçimlerinde usulsüzlük,
- Saygısızlık, sözlü ve fiziksel taciz,
- Doğru davranışların cezalandırılması,
- Performans artırıcı yanlış yöntem ve maddeler,
- Saldırganlık ve kabadayılık,
- Seyirci şiddeti,
- Velilerin uygun olmayan davranışları.

Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesi, antrenörlerin etik dışı davranış türlerini şu şekilde belirtmiştir (DeSensi ve Rosenberg, 1996):

- Sporculara fiziksel ve sözel saldırı,
- Sporculara insancıl olmayan şekilde davranma,
- Performansı artırmak için ilaç kullanımını destekleme,
- Atletik programların eğitimsel amaçlarını göz ardı etme.

Ülkemizde yapılan ve Amatör Süper Lig futbolcuların antrenörlerinde gözlemledikleri etik dışı davranışların incelendiği bir çalışmada; futbolcuların, antrenman planlanması, mesleki bilgi düzeyi, sporculara karşı saygılı davranma, yetkisini kötüye kullanma, sporcuların performanslarına zarar verme, sigara kullanma gibi konularda antrenörlerini yetersiz buldukları ve bu konuyla ilgili değerlendirmelerde antrenörlerinin kendilerine ve mesleki etik kurallarına göre etik dışı davranışlarda bulundukları sonucuna ulaşılmıştır (Çeviker, 2013).

Yapılan başka bir araştırmada da en fazla sportmenlik dışı davranışı seyircilerin, ardından sporcuların, ardından da teknik ekiptekilerin yaptığı, davranış türleri açısından ise en çok karşılaşılan etik dışı davranışların sırasıyla psikolojik baskı, protesto, rakibi şikayet, itiraz, hakeme yardım etmeme, konsantrasyon bozma, tahrik, saygısızlık, hakaret, takdir etmeme, sportif erdeme aykırılık, tehdit, malzemeye zarar verme, fiziksel saldırı girişimi ve fiziksel saldırı olduğu ortaya çıkmıştır (Gürpınar ve Güven, 2011).

Bazı gelişmiş ülkelerde sporda çocuk koruma ile ilgili politika geliştirme çalışmaları da 2000'li yılların başında özellikle antrenörlere açılan davalar sonucunda artmıştır (Küçük, Arman ve Bozkurt, 2016).

Cinsel taciz olayları özellikle ferdi spor dallarında zaman zaman yaşanmakta ancak mağdurlar, afişe olma korkusuyla yaşadıkları olayları örtbas etmek durumunda kalmaktadır. Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de bu tip olayların bir kısmının medyaya yansıdığı görülmektedir. Bu tür olaylar, ailelerin çocuklarını spor faaliyetlerine yönlendirmede caydırıcı bir unsur olmaktadır. Spora katılan çocuklara yönelik ailelerin beklentileri üzerine yapılan bir araştırmada; araştırmaya katılan ailelerin %11.6'sı (13 Anne-17 Baba) çocuklarının spora devam edebilmesi yönünde gördükleri engeller arasında antrenörlerin uygunsuz davranışlarını (aşağılama, şiddet, cinsel suistimal vb.) göstermişlerdir (Pehlivan, 2009).

Bu kapsamda spor yöneticilerine, antrenörlere, ailelere ve çocuklara konuyla ilgili özel eğitimler verilerek, 18 yaş altı sporcularla çalışacak her antrenöre özel bir Sporda Çocuk Koruma belgesi alma şartı getirilmiştir (Parasız ve ark., 2015)

Sonuç olarak; günümüzde sporun temel taşı olan antrenörlerin etik dışı davranışta bulunması antrenörlerin ve sporun saygınlığını azaltmaktadır. Antrenörlere mesleki etik ilkeleri benimsetmek sporun saygınlığının artmasına ve istenilen düzeye erişmesine katkı sağlayacaktır.

Ulusal ve Uluslararası Medyaya Yansımış Etik Dışı Olayların İncelenmesi

Antrenörlük mesleğinde etik kuralların ihlal edildiği birçok vakayla ilgili adli takibat yapılmış ve bunlar medyaya da yansımıştır. Medyada en sık görülen etik ihlallerinden biri antrenörlerin görevlerini kötüye kullanarak rüşvet almalarıdır. Bunlardan biri 2016'da İngiltere'de yaşanan rüşvet skandalıdır. Queens Park Rangers Teknik Direktör Jimmy Floyd

Hasselbaink'ın, işadamaı zannettiği muhabirlerden 55 bin sterlin rüşvet istediği dönemin gazetelerinde yer almıştır. The Telegraph gazetesinin ortaya çıkardığı olayda, "3. parti" olarak bilinen kişilere ait olan oyuncuların İngiliz takımlarına transferini yasaklayan uygulamayı bozmak için Queens Park Rangers Teknik Direktörü Jimmy Floyd Hasselbaink, Barnsley Kulübü Yardımcı Antrenörü Wright ve Leeds United'ın İtalyan sahibi Massimo Cellino'nun rüşvet aldığı iddia edilmiştir. Hasselbaink, iş adamı zannettiği muhabirler ile Londra'da yaptığı toplantıda, Queens Park Rangers'a futbolcu satmak isteyen bir menajerlik firmasından 55 bin sterlin isterken görüntülenmiştir. Firma temsilcisi gibi davranan muhabirin 35-40 bin sterlinlik teklifini, "Beni mutlu etmeyi dene" diyerek 55 bin sterline çıkaran Hasselbaink, görüntülerin ortaya çıkmasının ardından yazılı açıklama yaparak, hiçbir yanlış eylemde bulunmadığını belirtirken, QPR kulübü teknik direktör Hasselbaink hakkında inceleme başlattığını açıklamıştır (Cumhuriyet gazetesi, 2016).

Bir diğer rüşvet vakası Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanmıştır. Kaliforniya'da Stephen Semprevivo isimli veli, oğlunun Georgetown Üniversitesi'ne sporcu statüsünde kabul edilmesi için, Gordon Ernst adlı tenis antrenörüne 400 bin dolar rüşvet ödediğini ileri sürmüştür. Aynı habere daha önce Stanford Üniversitesine kabul edilen Yusi Zhao adlı Çinli kız öğrencinin ailesi, öğrencileri sahte sporcu statüsünde göstererek üniversitelere kabul edilmelerine aracılık eden danışmanlık firmasının yetkilisi William Singer'a 6,5 milyon dolar ödeme yaptığı kaydedilmektedir (Anadolu Ajansı, 2019).

Meslek etiği, hangi alan olursa olsun profesyonellerin mesleğini icra ederken legal yolların dışında menfaat temin edilmemesini öngörür. Bu kapsamdaki ihlaller aynı zamanda kanunlar nezdinde de suç teşkil eder. Rüşvet, dünya üzerindeki bütün hukuk sistemlerinde ağır yaptırımlara tabidir. Medyaya yansıyan vakalar göstermektedir ki antrenörlük mesleğini kullanarak etik dışı gelir elde edenler, mesleğin prestijini de düşürmektedir.

Doping

Antrenörlerin uymak zorunda oldukları etik kurallardan biri de sporcularının yasal olmayan ilaç ve güçlendiricileri kullanmamalarını sağlamalarıdır. Bunun ihlal edildiği birçok olay da yaşanmış ve medyaya yansımıştır. Bunlardan biri de ABD’de atletizm branşında yaşanmıştır. ABD Doping Mücadele Ajansı (USADA), dünya ve olimpiyat şampiyonu Somali asıllı Büyük Britanyalı atlet Muhammed Farah’ın başarılarında önemli pay sahibi olan ABD’li antrenör Alberto Salazar ve ekibinde yer alan Dr. Jeffrey Brown’a doping programı yönetme ve sporcuları yasaklı maddeye teşvik etme gerekçeleriyle 4 yıl spordan men cezası vermiştir. USADA’dan yapılan açıklamada 4 yıl süren soruşturmada “Salazar ve Brown, kazanmanın sağlıktan ve etikten daha önemli olduğunu sporculara birçok kez telkin etti. Yasaklı testosteron gibi maddeleri sporcuların temin etmesini sağladı” şeklinde ifadeler saptanmıştır (Hürriyet, 2019).

“Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” yaklaşımıyla başlayan ve günümüzde “Kazanmak için her yol geçerlidir” cümlesiyle özetlenebilecek liberalizm felsefesi, spor alanında da geçerlidir. Sporun içindeki tabii rekabet ortamının mecra-sından çıkarak, “Hangi yolla olursa olsun (para) kazanma” düşüncesi, spor sahalarındaki şiddetin de bir müsebbibi olarak düşünülebilir. Günümüzde profesyonel sporun amacı, başarı kazanmaktır. Kapitalizmin daha çok kazanmaya dayalı menfaatçi yaklaşımı, tabii olarak başarıyı yüceltmektedir. Medyaya yansıyan haberde de görüldüğü gibi sağlık ve etik değerlerin ötelenerek başarı kazanmanın kutsanması günümüz dünyasının çarpık değerleriyle örtüşmektedir. Doping de bu anlayıştaki bazı antrenörler tarafından başarıya ulaşma aracı olarak görülebilmektedir. Bu tip olayların ortaya çıkması hâlinde öngörülen cezaların uygulanması ve eğitim uygulamaları, ilk akla gelen tedbirler olarak düşünülebilir.



Resim 1.2 Antrenör sporcuya yardımda çok hassas yaklaşmalıdır

Cinsel Taciz

Antrenörlerin sporcularıyla duygusal veya cinsel yakınlığa girmemesi, uyulması gereken öncelikli etik kurallardandır. Bu kuralın ihlal edildiği vakalardan biri 2019 yılında İspanya’da gerçekleşmiştir. İspanya Atletizm Millî Takımı’nın eski antrenörü Miguel Angel Millan Sagrera, çocuklara cinsel taciz suçundan 15 yıl 6 ay hapis cezası almış ve antrenörlük lisansı iptal edilmiştir. Aynı vakada 1992 Barcelona Olimpiyatları’nda dekatlon dalında gümüş madalya alan İspanyol atlet Antonio Penalver de basına yaptığı açıklamada, geçmişte Sagrera tarafından cinsel istismara uğradığını ancak korkudan suç duyurusunda bulunmadığını açıklamıştır (NTV Spor, 2019).

Spor alanlarında cinsel taciz olayları, dünyanın birçok ülkesinde görülmektedir. Kanada’da resmî yayın kuruluşu CBC tarafından yapılan bir araştırmayla, son 20 yılda 222 antrenörün 18 yaş altındaki 600’den fazla sporcuya cinsel tacizde bulunduğu ortaya çıkmıştır (Cumhuriyet, 2019).

Cinsel taciz olayları özellikle ferdi spor dallarında zaman zaman yaşanmakta ancak mağdurlar, afişe olma korkusuyla yaşadıkları olayları örtbas etmek durumunda kalmaktadır. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de bu tip olayların bir kısmının medyaya yansıdığı görülmektedir. Bu tür olaylar, ailelerin çocuklarını spor faaliyetlerine yönlendirmede caydırıcı bir unsur olmaktadır.

Yeni Medyada Nefret Söylemi

Sosyal paylaşım ağlarının spor alanında etkili bir kullanım ortamı vardır. Her kesimden insanın ilgisini çeken konuların başında gelen spor olayları, klasik ortamların yanı sıra yeni nesil medyalar aracılığıyla da kitlelere ulaşır hâle gelmiştir. İnternette günden güne yaygınlaşan Facebook, Instagram ve Twitter gibi sosyal paylaşım siteleri, sporla ilgili haberlerin yayılması için yoğun kullanılan ortamların başında gelmektedir (Özsoy, 2012). Sosyal medya, aynı zamanda her alanda etik dışı ihlallerin yaşanması için bir zemin hazırlamaktadır. Bunun yanı sıra kimi zaman bu ihlallerin ortaya çıkmasını kolaylaştırırken, gerçek dışı ithamların da dolaşıma girmesine imkân vermektedir.

Medyaya yansıyan konulardan birinde 2019 yılında 658. Kırkpınar Yağlı Güreşleri’nde başpehlivan olan Ali Gürbüz’ün antrenörü Hikmet Tuğsuz’un futbolda Alanyaspor-Antalyaspor karşılaşması sonrası çıkan olayların ardından Facebook üzerinden “Ne Yunanistan, ne Bulgaristan tek düşman Alanya” şeklinde bir paylaşım yaptığı iddia edilmiş ve hakkında suç duyurusunda bulunulmuştur (yenialanya.com, 2019).

Bu örnekte, söz konusu paylaşımın yapıldığı varsayımından hareketle antrenörlerin görevlerinin dışındaki alanlarda da sorumlu davranışları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bireylerin herhangi bir konuda denetimden geçmeden anlık duygularla paylaşım yapmalarına imkân tanıyan sosyal ağlar, toplumda nefret söylemlerinin yayılmasına zemin hazırlamaktadır. Bu söylemlerin yayılması genç nesil üzerinde de menfi tesirler meydana getirebilmektedir.

Şiddet

Spor alanlarında zaman zaman görülmekte olan fiziki şiddet, etik ihlallerinin başında geldiği gibi çıkarılan yasalarla da engellenmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda antrenörlerin de spor alanlarında sporcularına şiddet uygulayabildiği medya aracılığıyla kamuoyu tarafından öğrenilmektedir. Bu haberlerden birinde İstanbul’da Büyükçekmece Mimarşinan Spor Salonu’nda genç erkekler kategorisinde düzenlenen özel bir turnuvada Sortie Spor Kulübü ile Çatalca Muratbey Kulübü arasında oynanan müsabakanın son anlarında Sortie takımının antrenörü Özlem B.’nin sinirlenerek kenara aldığı bir oyuncusuna küfür edip tokat attığı yazılmıştır. Habere göre sporcusuna birkaç kez tokat atan antrenörün davranışı üzerine maç hakem tarafından tatil edilmiştir (fotomaç.com.tr, 2020).

Gazete, haberi verirken şiddet uygulayan antrenörün kadın olduğunu vurgulamıştır. Cinsiyet ayrımından bağımsız şekilde ele alındığında bir antrenörün sporcusuna şiddet uygulaması, en temel insan hakkının ihlali olduğundan hangi koşulda gerçekleşirse gerçekleşsin kabul edilemez. Antrenörlerin eğitiminde spor sahalarında şiddetin engellenmesi ve bizzat antrenörün spor alanında herhangi bir paydaşa olumsuz davranışta bulunmaması ile ilgili eğitimlerin verilmesi (stres, öfke kontrolü vb.) önem kazanmaktadır.

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), Etik Kurulu Talimatı’nın 12. maddesinde değişiklik yaptı. Değişiklikle futbol camiasındaki tüm gerçek ve tüzel kişilere basın ile yayın organları veya sosyal medya aracılığıyla etik davranış ilkelerine aykırı beyan ve açıklamalarda bulunmama yükümlülüğü getirildi.

Bu bağlamda medyaya da önemli sorumluluklar düşmektedir. Türkiye’de “yazılı basın spor haberlerini aktarırken ağırlıklı olarak askeri terimler ve argo ifadeler kullanmaktadır. Özellikle derbi niteliğinde olan müsabakalarda bu tip terimlerin yoğunlaştığı, bu haftalarda gerek seyirci gerekse sporcu ve yöneticilerin saldırgan davranışlara daha fazla meyilli olduğu” (Küçük ve ark., 1998) görülmektedir. Ayrıca, şiddet olaylarının tekrar tekrar ve hatta biraz da sansasyonel bir şekilde abartılarak medyada yayınlanması kitlelerin şiddetle ilgili duygularını da tahrik edebilmektedir.

Spor sahalarındaki şiddet olayları gibi etik ihlallerinin suçları taklit etme isteği uyandırmayacak şe-

kilde sunulması, suç işleyenlerin yasaların öngördüğü yaptırımlarla cezalandırıldığının duyurulması medya profesyonellerinin sorumluluk alanına girmektedir. Medya aracılığıyla toplumda spor sahalarındaki etik dışı davranışlarla mücadele etmek için farkındalık çalışmaları yapılabilir. Bu kapsamda geleneksel medyaya göre topluma daha bağımsız ve özgür bir ortam sunan yeni medyanın da bilinçli kullanılması için eğitim çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Bu kapsamda eğitim kurumlarında medya okuryazarlığı derslerinin verilmesi gelecek nesillerin bilinçlenmesi ve olumsuzluklardan korunması açısından önemlidir.



Resim 1.3 Antrenör her zaman sporcu için odak noktasıdır



Yaşamla İlişkilendir

Ülkemizde saha içerisinde sporcusunu tokatlayan, hakeme saldıran, meslektaşına küfür eden, hatta karşılaşma sonrasında tel örgülere tırmanıp seyirciye saldırmak isteyen antrenörler var. Kişiliğiyle, tavır ve davranışlarıyla topluma, sporcusuna ve spor kamuoyuna örnek olması gereken insanların, spor ve antrenörlük etiğine yakışmayan olaylar yaratması bazı antrenörlerin meslek ahlakına dolayısıyla antrenör etiğine sahip olmadığını gösteriyor.

Son yıllarda antrenör ahlakına yakışmayan en önemli olaylardan biri, 1996 yılında Fenerbahçe-Galatasaray takımları arasında oynanan, Türkiye kupası finalinde yaşanmıştır. Müsabaka bitiminde, Antrenör Graham Souness, elindeki Galatasaray bayrağını, Fenerbahçe stadyumunun ortasına dikmişti. Bu olaydan sonra özellikle depasmana giden takım taraftarları, bayraklarını ev sahibi takımın sahasına dikmeye çalışmışlardır. Ev sahibi takım taraftarları da bu bayrağı zemin-

den çıkararak, kendi bayraklarını dalgalandırmak istemiş ve sahalarda bayrak dikme savaşı başlamıştır. Sonuçta bayraklar parçalanmış, taraftarlar arasında kavgalar çıkmış, olaylar sonucunda yaralananlar olmuştur. Büyük bir taraftar kitlesine sahip bir kulübün antrenörlüğünü yapan bir kişinin, sonucunu düşünmeden, sadece içindeki sesi dinleyerek gerçekleştirdiği bu eylem, bir anda kentten kente yayılmış, çıkan olaylarda pek çok taraftar fiziksel olarak zarar görmüştür. Graham Souness olaydan sonra açıklamasında; “O anlık bir olaydı. İçimden bunu yapmak geldi ve yaptım. Çok mutluydum ve sevincimi böyle gösterdim.” Binlerce öfkeli taraftarı kızdırmak için yapılan bu davranış, aslında antrenörlerin daha ölçülü davranması gerektiğini gösteren, somut ve ders alınması gereken bir örnektir.

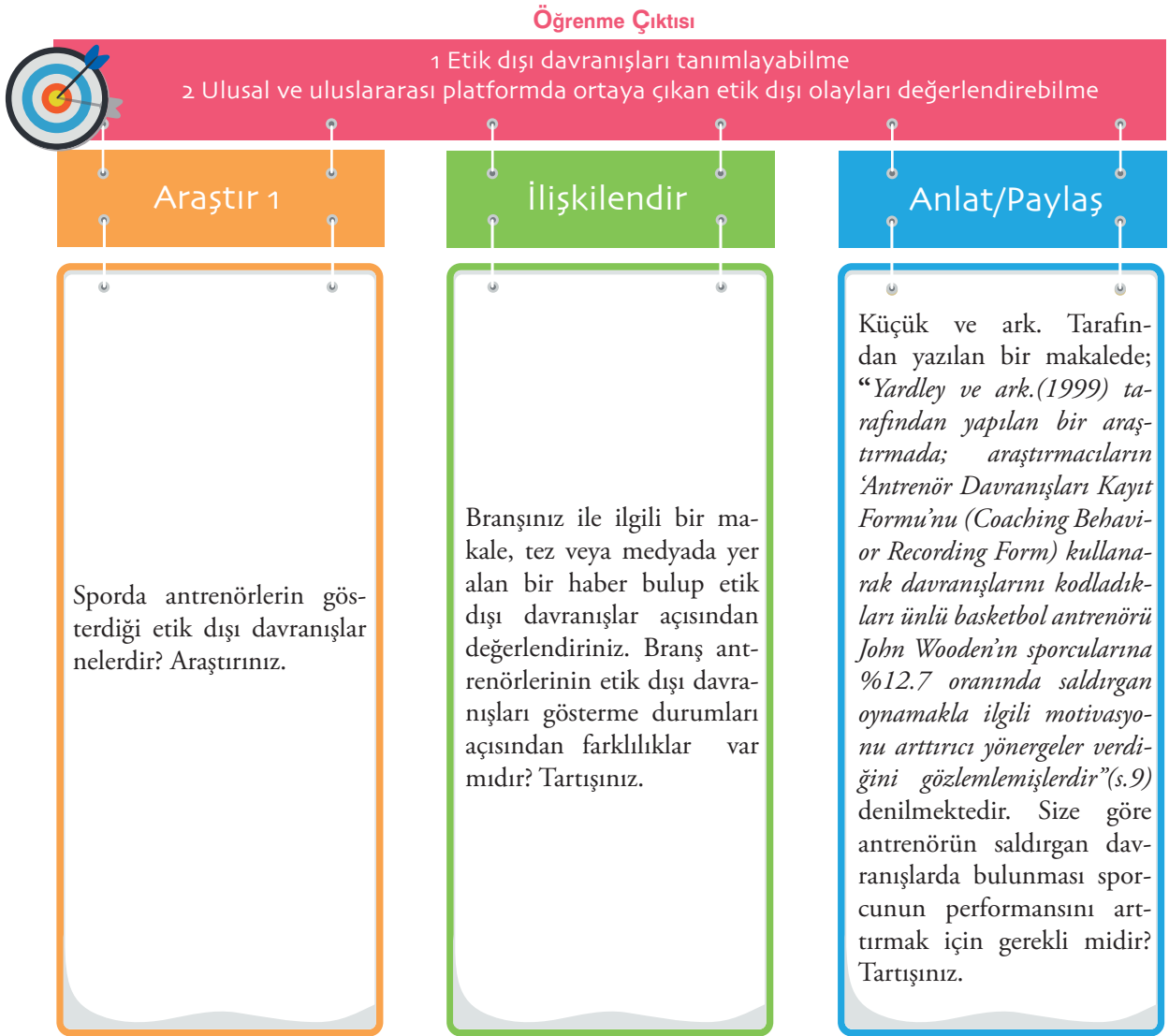
Kaynak: Yapan, H.T. (2007) Spor Ahlakı, M.A.P. Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Ltd. Şti. Gaziantep.



Araştırmalarla İlişkilendir

Sporda farklı kimlikler (antrenör, yönetici, sporcu) ve onların sportif ortamda ortaya koydukları etik dışı veya şiddet ve saldırganlığa yönelik davranışları ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi de Küçük ve ark. (2108) tarafından yapılan “Profesyonel futbol ve şiddet (Türkiye örneği)” isimli araştırmadır. Araştırmanın içeriği şöyle özetlenebilir; *Alınan her türlü önleme, yapılan araştırmalara ve çıkarılan kanun ve yönetmeliklere rağmen, sporda şiddet ve saldırgan davranışlar önlenememekte hatta artmaya devam etmektedir. Futbolda saldırganlığı ifade etmek gerekirse; bir yöneticinin, antrenörün, sporcunun ve taraftarların spor dalına ait norm ve kuralların dışına çıkarak, söz, beden ve işaretlerle rakibine zarar vermek niyetiyle bir davranışta bulunmasıdır. Araştırmanın amacı; Türkiye profesyonel futbol müsabakalarında görev yapan yönetici, teknik sorumlu, antrenör ve sporcular ile taraftarların şiddet ve saldırgan davranış eğilimleri yönünden değerlendirilmesidir. Bu amaçla, 2014-2015 ve 2015-2016 Türkiye Profesyonel Futbol sezonlarında mücadele eden 127 profesyonel kulübün kendi liglerinde oynadığı toplam 1156 müsabakada, yönetici, teknik sorumlu, antrenör, sporcu ve taraftarlara verilen cezaların analizi yapılmıştır. Cezaların analizinde Profesyonel Futbol Disiplin Talimatı (PFDK) içerisinde şiddet ve saldırgan davranışlara yönelik olarak tanımlanan, sportmenliğe aykırı hareket, sportmenliğe aykırı açıklamalar, takım halinde sportmenliğe aykırı hareket, kişilik haklarına saldırı/tehdit/tükürme, ayrımcılık ve ideolojik propaganda, kural dışı hareketler, saldırı, kavga, saha olayları ve küfürlü tezahürat olmak üzere toplam on davranış dik-kate alınmış diğer ceza türleri inceleme dışında tutulmuştur. Elde edilen veriler incelendiğinde; 2014-2015 sezonunda 781 cezanın % 39.01, 2015-2016 sezonunda ise toplam 756 cezanın % 37.80 yönetici, teknik sorumlu, antrenör ve sporculara ait olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, Türkiye Profesyonel Futbol liglerinde bireysel ve takım olarak şiddet ve saldırganlık eğilimi göstergesi olarak değerlendirilebilecek antrenör davranışlarının varlığı ve bu davranışların tekrarlı bir şekilde gözlemlendiği tespit edilmiştir.*

Kaynak: Küçük, V. ve Kemaloğlu, P. Y. (2018). ISSA World Congress of Sociology of Sport, June 5–8, 2018 Lausanne, Switzerland.



ETİK KARAR ALMA VE SÜRDÜREBİLME YETİSİ

İnsanlar hayatları boyunca devamlı kararlar almak durumundadır. Karar almak insanın özgür bir iradeye sahip olduğunu göstermektedir ve bilinçli bir birey oluşunun da göstergesidir. Etik karar alma, bir davranışın ya da etkinliğin çeşitli yollarını ve/veya sonuçlarını etik ilkelere göre sistematik bir şekilde göz önüne alarak ve değerleyerek seçim yapma sürecidir. Çoğu sorun için tek bir doğru yanıt olduğu varsayımını savunmaz (Oyman, 1999).

Çağdaş hayatta beden eğitimi ve spora yüklenen başlıca görevlerden biri de kitlesel bir kontrol sağlamayı mümkün kılan ahlaki düzenleyici (Moral Regulator) olarak kullanılabilen bir araç olabilmesidir. Bu görev nedeniyle spor ortamında sporcuların etik davranışlarının ortaya çıkmasında, etik karar alma seçimleri ne kadar önemli ise etik karar seçimlerinde geliştirdikleri ahlaki tutum ve bu tutumu sürdürülebilmek de aynı derecede önemlidir. Ahlaki karar alma, ahlaki ilkelere ayrılmadan davranmayı gerektirmektedir. İnsanların kararlarımıza saygı göstermesini beklemenin yanı sıra başka insanların kararlarına da saygı duymak ahlaki karar almada vazgeçilmez bir unsurdur.

Buradan hareketle sporcuların ahlaki tutumlarının, onları yetiştirecek olan spor alan uzmanlarından (antrenörler) etkileneceği dikkate alınarak, spor eğitiminin tüm kademelerinde spor ahlakı ve spor etiği ile ilgili derslerin müfredata konulması, aktif olarak sporun içinde bulunan sporcu, antrenör ve yöneticiler

için spor ahlakı konusunda bilgilendirme toplantıları, gerekirse hizmet içi eğitimler düzenlenmesi, antrenörlük meslek etiği açısından büyük önem arz etmektedir.



Yaşamla İlişkilendir

Kırklareli’nde oynanan Tekerlekli Sandalye Basketbol Süper Ligi karşılaşmasında, rakip sporcu ile girdiği mücadelenin ardından düşen İskenderun Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı oyuncusunu, sahanın içine girerek yerden kaldıran Kırklareli Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı Antrenörü Mustafa Koç, seyircilerden büyük alkış aldı. Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu Tekerlekli Sandalye Basketbol Süper Ligi’nin ikinci haftasında, Kırklareli Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı ile İskenderun Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı Kırklareli Atatürk Spor Salonu’nda karşı karşıya geldi. Büyük çekişmeye sahne olan mücadelenin ikinci çeyreğinde İskenderun Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı sporcusu Muammer Güzel, rakip oyuncu Metehan Yılmaz ile çarpışınca yere düştü. Bunu gören Kırklareli Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı Antrenörü Mustafa Koç ise yedek kulübesindeki yerinden hemen fırlayarak fair-play

örneği gösterdi ve Güzel’i kaldırarak tekerlekli sandalyesine oturttu. Antrenör Koç’un bu davranışı, karşılaşmayı izlemeye gelen sporseverler tarafından ayakta alkışlandı. Sporun dostluk içinde geçmesi gerektiğini belirten Kırklareli Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı Antrenörü Mustafa Koç, “Rakip olmak başka bir şey, insanlık başka bir şey. Onlar bizim arkadaşımız. Saha dışında da hepsi arkadaşımız” dedi.

Sporcuların birbirine destek olması gerektiğini belirten Muammer Güzel de, “Bizler bu sporu yaparak birbirimize destek olmaya çalışıyoruz. Hocamın yaptığı bir centilmenlik değil de daha çok insanlık göreviydi. İnsanlık görevini yerine getirdiği için hocama ve bizlere destek olanlara çok teşekkür ediyorum” dedi.

Kaynak: www.haberler.com

Ahlaki Muhakeme Yapma

Ahlak yüzyıllardır filozoflar tarafından incelenen, hakkında fikirler ortaya konan, yorumlar yapılan bir kavramdır. Kavramla ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Par (1984) ahlakı, insanın doğuştan getirdiği ya da sonradan eğitimle kazandığı, ruh ve gönül durumu, huyları olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre ahlak, belli bir toplumun belli bir döneminde bireysel ve toplumsal davranış kurallarının bütün ve toplumsal bilinç biçimidir (Hançerlioğlu, 1986).

✓ Türkçe Sözlük’te **ahlak**; 1) İnsanın doğuştan getirdiği ya da sonradan kazandığı bir takım tutum ve davranışların tümü, 2) Kişide huy olarak bilinen nitelik; iyi ve güzel olan nitelikler, 3) Toplum içinde bireylerin uymak zorunda bulundukları davranış biçim ve kuralları şeklinde tanımlanmıştır (Püsküllüoğlu, 1994).

Ahlak, insanların toplum içindeki davranışlarını, birbiri ile ilişkilerini düzenlemek amacıyla konulmuş, kabul edilmiş kurallar olarak tanımlanabilir. Bu kurallar genellikle yazılı olmayıp hukuk düzeninden bu yönü ile ayrılır ama ahlak ve hukuk zaman zaman özdeşleşen, toplumun uyduğu kurallardır. Bu bakımdan, sporcuların da uyması gereken kuralların başında ahlak kuralları bulunmaktadır (Öztürk 1991). Ahlak anlayışı toplumdan topluma değişmektedir. Hatta aynı ülkede yaşayan insanların bile; yaşadıkları çevreye, yöreye göre ahlak anlayışı değişkenlik göstermektedir.



dikkat

Özellikle çok kültürlülüğün önemli boyutlara ulaştığı kulüplerde, Antrenör-Sporcu iletişimlerinde sosyo-kültürel, ekonomik ve coğrafi farklılıklar dikkate alınmalıdır.

Araştırma konularının seçiciliği ve farklı araştırma yönelimlerinin heterojenliğine rağmen, çeşitli ahlaki gelişim yaklaşımlarında ortak görünen, ahlaklılığın tanımına ilişkin üst kriterler incelendiğinde genel olarak farklı yaklaşımları temsil eden üç ayrı kriterden söz edilebilir (Trautner 1991):

1. *Normların içselleştirilmesi*; yani dışsal kontrol, zorlama olmadan normatif yükümlülüklerin ya da gerekliliklerin yaşanması-yerine getirilmesi ya da bireyin kendisi tarafından savunulan bir norma uymadır.
2. *Adalet duyarlılığı*; bir sosyal sistemdeki ödül ve cezaların ya da kaynakların alışverişi ve paylaşımına dair kurallar hakkındaki adalet bilinci ve duyarlılığıdır.
3. *Kendi ihtiyaç ve çıkarlarını geri çekme – vazgeçebilme*; karşılıklı sorumluluk temelinde başkalarına karşı kendi ihtiyaç ve çıkarlarından vazgeçme, eş duygunun (empati), suçluluk duygularının hissedilmesi, bir başkasına yardım edildiğinde ya da ona zarar verilmediğinde söz konusu olan manevi tatmin denilen duyguların yaşanabilmesi durumunu ifade eder.

Kohlberg de kişinin ahlaki bir ikilem karşısında pozisyonunu korumakta kurduğu nedensellik bağını aşamalara ayırarak, artık klasikleşen bir ahlaki gelişim aşama şeması oluşturmuştur (Fanatik Gaze-

tes, 2004). Kohlberg ahlaki gelişimi kişinin yaşına bağlasa da birçok örnekte ahlaki unsurun yaş unsuruna paralel olarak gelişmediği, sekteye uğratan kişilik gelişiminin ahlaki nedenselleme düzeyini de sekteye uğratabileceği görülmektedir. Kohlberg'in ahlaki gelişim aşamaları şöyle özetlenebilir:

- *Birinci aşama - Ceza-itaat yönelimi (1-5 yaş)*: Esas olan, güç ve cezaya saygıdır. Bu aşamada çocuk doğru ve yanlış, istediklerini ne zaman bir sorunla karşılaşmadan yapabileceğine göre belirler ve kurallara cezadan kaçmak amacı ile uyar. İyi ya da kötü davranışın fiziksel karşılığı vardır.
- *İkinci aşama - Kişisel ödül yönelimi (5-10 yaş)*: Bu aşamada çocuk bencil olma eğilimindedir. Başkalarının haklarını anlamakta güçlük yaşar. Ancak aynı büyüklükte ya da daha büyük karşılık alabileceğini düşünüyor ise kendinden bir şeyler verir. Temel anlayış dürüstlük, adalet ve minnettarlık yerine “sırtımı kaşı, sırtını kaşıyayım” şeklinde oluşur.
- *Üçüncü aşama - “İyi çocuk- cici kız” yönelimi (8-16 yaş)*: Bu aşamada çocuk kendini hoşnut etmekten, anne-baba, öğretmen ya da arkadaşlar gibi “önemli” diğer kişileri hoşnut etmeye yönelir. Çocuk, davranışlarının başkaları tarafından onaylanmasına ihtiyaç duyar. Doğru ile yanlış başkaları karar verir. Eğer bir davranışı eleştirilirse “Ama herkes öyle yapıyor” diye karşılık verir.
- *Dördüncü aşama - Kural ve düzen yönelimi (16 üzeri yaşlar)*: Bu aşamadaki bireyler çoğunlukla toplumsal davranış kurallarını kabul eder ve düzenin koruması için herkesin üzerine düşen görevleri olduğuna inanır. Bir kuralın çiğnenmesi hâlinde sosyal kontrol mekanizmasının işlemesi ile kişi otomatik/bilinçdışı bir suçluluk duygusu yaşar. Toplum, bu aşamada kuralları çiğneyenlerin bedelini ödemesi gerektiğine inanır.
- *Beşinci aşama - Sosyal sözleşme aşaması*: Demokrasi içinde adalet yönelimi olarak da adlandırılır. Bu aşamada kişiler yasa, düzen ve sosyal kuralların ahlaki amaçlara hizmet etmesini bekler. Eğer bir kural iyi bir amaca hizmet etmiyorsa harekete geçerek değişmesi için mücadele eder. Böyle düşününce, demokrasi herkesin temel haklarını koruyan

ve toplumun herkese en iyi şekilde hizmet edecek kurallar oluşturmaya izin veren bir sözleşmeye dönüşür. Adil ve ahlaki amaca hizmet eden kurallara saygı demektir. Bu aşamanın sloganı “Kurallara uyarak ya da değişmesine çalışarak yaşarım.” şeklindedir.

- *Altıncı aşama - Evrensel ahlaki ilkelere yönelim:* Bu aşamaya ulaşan az sayıda insan kendilerine yol gösteren yaşam felsefesini çok sayıda değeri dikkatle göz önüne alarak oluşturur. Geleneklere, çoğunluğun inanç ve düşüncelerine, hatta kendi duygu ve sezgilerine de otomatik olarak kapılmazlar. Her yaşayan varlığın eşit olarak değer taşıdığına ve eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanırlar. Kendi değerlerin doğrultusunda hareket ederlerken başkalarının eleştiri veya baskıları karşısında dirençlidirler.

Literatürde yer alan ahlaki yargı ve yönelimlerle ilgili çalışmaların çoğu, ahlaki muhakemele-ri; kurallar, kanunlar ve otoritenin dayattıklarını merkeze alan ahlaki ikilemlerle belirlemeye çalışmıştır (Eisenberg, Carlo, Murphy ve Court, 1995). Kohlberg’in ortaya koyduğu altı ahlaki yargı gelişim evresi, “ahlaki eylem” ve “insan yaşamının değeri” açılarından şöyle özetlenebilir (Wright, Croxen1989).

Ahlaki eylem (kurallara uyma güdüsü) açısından;

1. Evre: Ceza almamak için kurallara itaat et.
2. Evre: Ödül almak, onaylamak için gerekeni yap.
3. Evre: Başkaları tarafından onaylanmamaktan ve sevilmemekten kaçın.
4. Evre: Yasal otoritelerin sansüründen ve bundan doğacak cezadan kaçın.
5. Evre: Toplumun refahı doğrultusunda, önyargısız yargıda bulunan bireylerin saygısını kazan.
6. Evre: Kendi kendini suçlamaktan kaçın.

İnsan yaşamının değeri açısından;

1. Evre: İnsan yaşamının değeri fiziksel nesnelerin değeriyle karıştırılmakta ve bireylerin toplumsal statüsüne ve fiziksel özelliklerine dayandırılmaktadır.
2. Evre: İnsan yaşamının değeri, bireyin veya diğer insanların ihtiyaçlarının yerine getirilmesine bağlı görülmektedir.

3. Evre: İnsan yaşamının değeri, o bireye karşı insanların ve aile üyelerinin gösterdiği ilgi ve anlayışa bağlıdır.
4. Evre: Yaşam, hakların ve görevlerin kategorik bir ahlak düzeni ya da dini düzen içindeki yerine göre kutsal olarak düşünülür.
5. Evre: Yaşam, hem toplum refahı hem de evrensel insan hakları ile ilgili olarak değerlendirilir.
6. Evre: Yaşam, evrensel bir insan değeri olan bireye saygı açısından ve kutsal olarak değerlendirilir.

Buna karşın, olumlu sosyal ahlaki muhakemelerde yaşla birlikte meydana gelen değişimleri dikkate alarak, otoritenin dayattıklarını, yükümlülükler ve yasal zorunlulukları en aza indiren ve bireyin ihtiyaçlarının ve arzularının diğerleriyle çatışmasını ele alan konulardan ahlaki ikilemler oluşturulmuştur. Bu ahlaki ikilemler “olumlu sosyal ahlaki muhakeme düzeyini” belirlemek amacıyla birçok çalışmada kullanılmıştır (Kumru, Carlo ve Edwards, 2004).

Çocukların olumlu sosyal konularla ilgili muhakeme becerileri ve bunun özgeci davranışlarla ilişkisini açıklayabilmek üzere oluşturulan ikilemlere göre, olumlu sosyal ahlaki muhakeme düzeyleri sınıflandırılmıştır. Buna göre,

- Birinci evre, hedonistik ve kendine odaklı dönem olarak adlandırılır. Bu düzeydeki bireyler, kendine odaklıdır ve yardım etme davranışını sadece kendisi yarar göreceği zaman yapma eğilimindedir.
- İkinci evre, ihtiyaç odaklı dönemdir. Bu evredeki birey için yardım etme davranışı sadece ihtiyaca odaklıdır ve yardım etmediği zaman suçluluk hissine ya da sempati duygusuna rastlanmaz.
- Üçüncü evre, onay odaklı evredir. Bu evrede birey, öncelikli olarak toplum tarafından onaylanmayı, diğer insanların onun yaptığı özgeci davranışı takdir etmesini bekler.
- Dördüncü evre, empatik ve geçişsel evre olarak adlandırılır. Bu evrede birey, ihtiyaca cevap veremediğinde suçluluk ve üzüntü hisseder. Doğru olan eylemi gerçekleştirdiğinde iyi hisseder. Eylemlerini soyut prensipleri, ödevleri ve değerleri referans göstererek gerçekleştirir.

- Beşinci evre, içselleştirilmiş evredir. Bu evrede birey, yardım etme davranışını, güçlü biçimde içselleştirilmiş değerlere, norm ve ilkelere dayandırmaktadır (Eisenberg, Lenon ve Roth, 1983).

Sporda Ahlaki Muhakeme

Spor ve ahlak birbirinden ayrı alanlar olarak görülebilmektedir. Ancak her iki alanın da ortak noktası, insan ve insanlar arası ilişkileri düzenleyen kurallar sisteminin bulunmasıdır. Her iki kavram da insanlar arası ilişkilerin, etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkmışlardır. Ahlak eğitimi ile spor eğitimi birbirinden soyutlamak doğru değildir. Bu iki kavram birbirine sıkı sıkıya bağlıdır.

“Her çeşit spor faaliyetini, Türk gençliğinin millî terbiyesinin ana unsurlarından saymak lâzımdır.” sözleri ile Mustafa Kemal Atatürk’ün sporu, milleti geliştirmek, toplumu düzenli ve müreffeh tutmak ve ahlakını korumak için önemli bir araç olarak gördüğünü, farkındalıkla ve önemle vurguladığını söylemek yanlış olmayacaktır (Tel, 2007).

“Spor yalnız beden yeteneğinin bir üstünlüğü sayılmaz. Anlayış, zekâ ve ahlak da bu işe yardım eder. Zekâ ve kavrayışı geri olan kuvvetliler, zekâ ve kavrayışı yerinde olan daha az kuvvetliler ile başa çıkamazlar. Ben sporcunun zeki, çevik aynı zamanda ahlaklısını severim.” sözleri de Atatürk’ün spora ve sporda ahlak hususuna ne denli önem verdiğini kanıtlamaktadır. Mustafa Kemal, sporu yalnız bir eğlence yahut müsabaka faaliyeti şeklinde algılamamış ve eğitimin her alanına olduğu gibi spor eğitime de önem vermiştir (Türkmen, 2012).

Ancak; bütün dünyada olduğu gibi Türk kültüründe spora toplumu yeniden şekillendirme görevi yüklenmesine ve olumlu bakış açısına karşın, son dönemlerde karşılaşılan olaylar spor alanında ahlak dışı davranışların artmakta olduğunu göstermektedir. Sporda saygı duyulması gereken sınırların neler olduğu, hangi kararların spor ortamında uygun olduğu gibi soruların cevaplarını ancak ahlaki muhakeme verebilmektedir. Örneğin, bazı sporlarda bilerek rakibe hafif dereceli rahatsızlık vermek haklı bir davranış olarak kabul görebilmektedir. Hatta sosyal hayatta normal karşılanmayacak bazı davranışlar (sözlü veya fiziksel taciz, şiddet ve saldırganlık) cezai karşılık görmeyeceği düşüncesiyle spor sahalarında ve ortamlarında normalleştirilmektedir. Bu sebeple, söz konusu haklılaştırmalar-

da algılanan değişiklikler sporda tartışılmaya müsait davranışlara sebebiyet verebilir. Tüm bunlarla beraber oyunda ahlaki muhakeme, spor dışında kabul görmeyecek hareketlerin spor ortamında niçin kabul gördüğüne açıklık getirmektedir.

Sporda ticari ve siyasi beklentilerin artması, ahlaki beklentilerin ikinci plana atılmasına sebep olmuştur. Aynı zamanda profesyonelliğin gideerek güçlenmesi, amatör ruhunun gerilemesine ve müsabakaların dostluk, kardeşlik ve birliktelikten daha çok maddi kazanımlar elde etmeye yönelik ticari bir sektör hâline gelmesine yol açmıştır. Sporda müsabakaya çıkacak sporcunun hedefi galip gelmek olmakla birlikte, sporcunun elde ettiği başarılar, aldığı ödüller ve şampiyonluklar amaç değil araç olmalıdır.

Genel olarak ahlaki eğitim ile spor eğitiminden beklenen sonuç kuvvetli bir kişilik yapısıdır. Ahlak gelişimi konusundaki literatür, çocuğun spor etkinliklerine başlama ve sürdürme yaşının ahlak gelişiminin de en önemli aşamaları içinde olduğunu göstermektedir (Kasap, 1991). Elde edilen bulgular ışığında; büyük yaş gruplarında hile ve yarışma severlik gibi davranışların öneminin arttığı, küçük yaş gruplarında ise adilce kazanma, oyun kurallarına uyma, fair play duygularının ön planda olduğu tespit edilmiştir (Evrin ve ark., 2019). Bu dönemler boyunca inisiyatifi elinde tutanlar çocuğun ahlaki şekillenmesinde de söz sahibi olacaklardır. Diğer bir deyişle, karar verme sürecinde karar vericilerin gönül rahatlığına kavuşması ve sorun yaşamaması için göz önünde bulundurulması gereken nokta, bu süreçte spor ortamındaki bütün kimliklerin, özellikle antrenörlerin etik davranışlar sergilemeleridir.

Ahlaki karar alma ile ilgili bir araştırma; sporcu öğrencilerin ahlaki karar alma tutumlarının spor türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterebileceğine vurgu yapmıştır. Fiziksel temasın sporcuların ahlaki yargılarında önemli bir rol oynadığını, fiziki temas düzeyi düşük ya da hiç olmayan branşlardaki sporcuların ahlaki gelişim skorlarının daha yüksek olduğunu, yüksek temas sporlarının ise daha düşük ahlaki seviyelerle ilişkilendirildiğini rapor etmiştir (Gürpınar, 2014).

Sonuç olarak, ülke sporumuzun temellerini oluşturan sporcularımızın evrensel ahlak değerleriyle birlikte, galibiyet veya mağlubiyet durumlarında değişmeyecek kendilerine ait öz ahlaki değer

yargılarını geliştirmeye yardımcı olacak doğru tutuma ve ahlaki değerlere sahip olması için verilen sportif ve ahlaki eğitim oldukça önemlidir.



Resim 1.4 Antrenör her yaştan sporcuyla doğru iletişim kurabilmelidir

Etik Karar Alma ve Devamlılığının Önemi ve Gerekliliği

Antrenörlerin spor açısından önemi anlaşıldıkça, standartlara bağlı olarak davranmayan ve uygulamalarda kendi ölçülerini kullanan antrenörlerin spora ne denli zarar verdiği ortaya çıkmaktadır. Sporun istenen düzeye erişmesinde antrenörlerin sahip oldukları etik dışı davranışların ortadan kalkmasının temel şartlarından biri antrenörlerin evrensel değerleri temel almayı sağlayan, davranışlarına yol gösteren etik ilkeleri benimseyerek, davranışlarını bu ilkeler doğrultusunda yönlendirebilmeleridir. Dış etkenler ve yanı sıra psikolojik etkenler (şahsi çıkar, dünya görüşü vb.) kişilerin karar alma durumunu etkilemektedir.

Seçenekler arasında tercih yapma işlemi olarak tanımlanabilen karar alma işleminin her zaman ahlaki sınırlar içerisinde olmasına imkân olmayabilir. Bu sebeple verilen kararların hepsi etik sonuçlar doğurmayacaktır. Dolayısıyla, karar verme işinde ahlaki değerlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu nedenle, etik ikilemlerle ilgili kararlarla karşılaşıldığında, bir spor lideri ya da sporcu hızlı kararlar almaktan etkilenebilir. Böyle bir ortam genellikle irrasyonel ve etik olmayan seçimlerle sonuçlanır. Aynı zamanda yöneticiler de yapılacak doğru şeyle ilgili kararları değerlendirirken; malî bedelleri, sporcunun ya da takımın ve ligin ününe olacak etkiyi, yasaları ve oyunları kazanma üzerindeki etkisini de göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Dolayısıyla, ahlaki karar verme işi, karar vermeyi etkileyebilecek ve düşünülmesi gereken çok sayıda unsur barındıran, oldukça zor bir eylemdir.

Buraya kadar ortaya konulan bilgi, belge ve literatüre dayalı olarak yazılanlar dikkate alındığında, sporun ahlaki davranışlarla, dostlukla, sevgiyle büyüdüğü ve anlam kazandığı ifade edilebilir. Geleceğin sporcuları, antrenörleri, hakemleri, yöneticileri ve seyircileri olarak görülen çocukların, gerek beden eğitimi derslerinde gerekse spor kulüplerinin gençlik gelişim programları çatısı altında ahlaki açıdan eğitimleri Türk Spor ve Türk Spor Ahlakının devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle tüm antrenörlerin, antrenörlük etiği ilkelerine bağlı kalarak, çocukların ahlaki gelişim aşamalarını, aktif olarak uyguladığı branşın temel davranış ve kural bilincinin gelişim aşamalarını inceleyerek, centilmen sporcular yetiştirilmesi hususunda nasıl bir yol izleneceğini ortaya koymaları gerekmektedir. Çünkü sporda yaşanan ahlaki çöküntü, ancak gelecekte spor sisteminin farklı kademelerinde farklı kimliklerle görev alacak çocukların, ahlaki açıdan eğitilmeleri sayesinde önlenebilecektir.

Etik Karar Alma Aşamaları

İyi bir uyum ve etik programı, kurumun hedeflerini destekleyen ama yasal ve etik sınırlarını da tanımlayan ve eğer sınırlara yaklaşırsa kurumun yönetimini uyaran bir yapıya sahip olmalıdır. Tabi ki böyle bir programın uygulayıcıları da etik karar alma mekanizmalarında tutarlı bir yol izlemelidir. Sonuç olarak iyi bir uyum ve etik yöneticisinin etik karar alma sürecinde nelere dikkat etmesi gerektiğini bilmesi büyük bir ihtiyaçtır. Aşağıda antrenörler için, etik karar alma konusunda yedi temel adım derlenerek, küçük bir yol haritası sunulmuştur.

1. *Etik Sorunu Tanımlamak:* Etik ve uyum yöneticisinin, karşısına etik bir sorun veya ikilem (dilemma) çıktığı zaman öncelikle cevaplandırması gereken iki soru şunlardır: “Sorunun veya dilemmanın detayları nedir?” ve “Arka planında neler yatmaktadır?”. Bu sorulara sağlıklı cevaplar verebilmek için ise mümkün olduğu kadar çok ve detaylı bilgi toplanması gereklidir. Tabii elden geldiğince objektif olmak da temel anahtarlardan biridir. Etik sorun ile ilgili olguları yazarak ifade etmenin de büyük resmi görmek açısından çok faydası olacaktır. Bu aşamada sorunun etik, hukuki, kişisel, sistemsel veya kurumsal olup olmadığı yani temel niteliği de açık bir biçimde ortaya çıkacaktır. Eğer söz konusu sorun kapsamında hukuksal sorular da bulunuyorsa, mutlaka hukuki bir yardım alınması gerekir.
2. *Etik Kodunu ve Mevzuatı İncelemek:* Sorunu tüm boyutlarıyla belirledikten sonra yapılması gereken, konu ile ilgili mevzuatı ve Etik Kodu’nu ayrıntılı olarak incelemek olmalıdır. Eğer Etik Kodu’nda ve mevzuatta sorunu çözmeye dair açık ve net kurallar konulmuşsa problem bu sayede kolaylıkla çözülebilecektir. Fakat sorun çok daha karmaşıksa ve Etik Kodu’nda da açık ve net olarak belirtilmemişse, o zaman gerçek bir etik sorun veya dilemma ile karşı karşıya kalınmış demektir. O zaman aşağıdaki süreçleri takip ederek bir karar verilmesi gerekir.
3. *Etik Sorunun Doğasını ve Tüm Boyutlarını Tespit Etmek:* Etik sorunun doğasının ve tüm boyutlarının incelendiğinden emin olmak dikkat edilmesi gerekenler şöyle sıralanabilir;
 - Genel ahlak prensiplerini göz önüne alıp hangi ilkelerin söz konusu dilemmada kullanılabileceğine karar verilmesi gerekir. Teoride bütün ilkeler aynı değerde olsa da söz konusu sorunda bazılarının daha ön planda olması kaçınılmazdır.
 - Söz konusu etik sorunun yaşandığı alanda profesyonel çalışanlardan tavsiye alınması gerekebilir. Her işin kendine özgü bir doğası ve çalışma şekli vardır ve birbirleriyle aynı doğrultuda olmasına imkan yoktur. Bu durum, objektif olarak bakmakta zorlanacağınız etik sorun için farklı bir bakış açısı sağlayabilir. Ayrıca söz konusu etik sorunun konusu ile ilgili meslek kuruluşlarına danışılması da gerekebilir.
4. *Etik Sorunun Çözümü için Muhtemel Yol Haritaları Oluşturmak:* Bu adımın en önemli kısmı mümkün olduğu kadar yaratıcı davranmaktır. Daha değişik ve yeni alternatifler için kişinin kendisini kısıtlamaması çok önemlidir. En az üç alternatif yol haritası çizilmelidir. Ayrıca en az bir meslekleşle değişik alternatifleri değerlendirebilmek için beyin fırtınası da yapılması uygun olacaktır.
5. *Alternatif Yol Haritalarını Değerlendirmek:* Etik sorunun çözümünde öngörülen alternatifler değerlendirilirken, her birinin pozitif ve negatif etkileri göz önüne alınmalıdır. Bir sorunu tamamen ortadan kaldıracak bir alternatif çözüm yolu bulmak çoğu zaman kolay değildir. Çoğu zaman alternatifler arasındaki farklılıklar genel olarak küçük ve göreceli olup karar vericinin kişisel algıları, eğilimleri ve ön yargıları ile şekillenirler. Bu aşamada açıkça istenilen sonuçları vermekten uzak ve daha büyük sorun çıkarma olasılığı olan seçeneklerin en başta elenmesi gerekir. Daha sonra konuya en uygun ve önceliklerinizi cevaplamaya en yakın seçenek veya bu doğrultuda olan seçeneklerin birleşimi olan bir çözüm analiz edilmelidir.
6. *Alternatif Çözümlerinden Birini Seçmek ve Sonuçlarını Analiz Etmek:* Seçenekler tüm boyutları ile değerlendirildikten sonra bir karar verilmesi gereklidir. Verilen kararın uygun olup olmadığını görmek için, karar vericinin kendisine üç konu hakkında sorular yöneltmesi gerekir. Bunlar;

- Adalet: Eğer başkaları, sizin yaşadığınız etik sorun hakkında benzer bir karar verseydi ne düşünürdünüz?
- Kamuoyuna açıklık: Bu tür bir karar medyada yer alırsa neler hissederdiniz?
- Evrensellik: Söz konusu eylem planını, sizden tavsiye isteyen bir meslektaşınıza verir miydiniz?

Verdiğiniz karar yeni etik sorunlar ortaya çıkarıyorsa veya yukarıdaki soruların cevapları konusunda kararsızsanız o zaman karar verme sürecini en baştan tekrar değerlendirmeniz gerekecektir. Çünkü uygun olmayan çözüm alternatifini seçmiş olabileceğiniz gibi problemi yanlış da tanımlamış olabilirsiniz. Eğer soruların hepsine olumlu cevap vermişseniz verdiğiniz karar konusunda genel olarak tatmin olmuşsunuz demektir. Bu yüzden artık uygulama aşamasına geçebilirsiniz.

7. *Çözümün Uygulanması:* Etik bir sorunun çözüm uygulamaları çoğu zaman çok çeşitli zorluklar içerir. Verilen kararın düzgün olarak uygulanması için arkasında sıkı bir şekilde durulması olmazsa olmazdır. Yol haritasının uygulanmasından sonra etki ve sonuçlarını takip etmek de ileride benzer durumlarda verilebilecek kararlar için aydınlatıcı olacaktır.

Aynı etik sorun için farklı uzmanların farklı kararlar vermesi ve uygulaması şaşırtıcı değildir. Karmaşık bir etik sorun için tek bir çözümün olması aslında oldukça ender rastlanılan bir durumdur. Fakat eğer bir çözüm yolu izlemeye karar veriyorsanız, bunun mutlaka bir açıklaması olması gerekir. Ayrıca benzer olaylar karşısında farklı kararlar veriyorsanız bunun da sebeplerinin açık olması lazımdır. Bu anlamda, etik sorunlar karşısında karar verme sürecinde tutarlı ve dikkatli olmanın çok büyük bir önemi olduğu unutulmamalıdır (Gülmen, 2020).

Sonuç olarak, antrenör sahip olduğu bilgileri, edindiği tecrübeleri bir öğretmen gibi sporcularına aktarabilme yeteneğine sahip olmalıdır. İyi bir antrenör olmanın zorluğu da bu noktada karşımıza çıkar. Eğer bir antrenör sporcusundan istediği davranışları kendisi gösteremiyorsa sporcusunun güvenini kazanamaz. Bu nedenle spor etiğinin içinde antrenör etiğinin özel bir yeri vardır. Sporcuyu eğiten, yönlendiren kişi olarak, antrenör spor ahlakı açısından büyük sorumluluklar taşımaktadır. Antrenör; spor bilgisi ve becerisi yüksek sporcular yetiştirmekle birlikte, onları ahlaki açıdan yetiştirmiş bir değer olarak topluma sunabilmelidir.



Yaşamla İlişkilendir

Spor ahlakının oluşturulmasında antrenör ahlakının özel bir yeri vardır. Sporcuyu eğiten, yönlendiren kişi olarak antrenör spor ahlakı açısından büyük sorumluluklar taşımaktadır. Antrenör, sporcularını ahlaki bir değer olarak topluma sunabilmelidir. Bu yüzden bireysel ahlaka ve eğitimcilik ahlakına sahip olmalıdır (Yapan, 2007). İşte etik karar alma ve sürdürülebilir davranışının en güzel örneklerinden birini antrenör ve beden eğitimi öğretmeni Fikret Kadioğlu göstermiştir. Artvin'in Arhavi ilçesinde 6 yıldır gönüllü olarak düzenlediği 6-14 yaş aralığındaki kız ve erkek çocukların karma olarak yer aldığı okul-çocuk futbolu şenliklerinde centilmen oyunculara mavi kart gösterilmesi kuralını uygulayarak fair-play alanında örnek bir çalışma sergilemesi nedeniyle, UEFA Grassroots Komitesi'nin önerisi ve UEFA İcra Kurulu'nun kararıyla, UEFA'nın En İyi Grassroots Lideri Ödülü Antrenör ve beden eğitimi öğretmeni Fikret Kadioğlu'na verildi.

UEFA Grassroots Workshop çalışmaları kapsamında düzenlenen törende Kadioğlu'na ödülünü aynı zamanda UEFA Grassroots Paneli üyesi olan İtalyan futbolunun efsane ismi Gianni Rivera verdi. Fikret Kadioğlu ödül töreninde yaptığı değerlendirmede, büyük bir onur duyduğunu belirtirken, kendisini en mutlu eden şeyin çocukların yüzünde futbolun verdiği mutluluğu ve yarattığı heyecanı görmek olduğunu söyledi. Türkiye Futbol Federasyonu da geçtiğimiz aylarda bu projeyi ve Fikret Kadioğlu'nu ödüle aday gösterdi. Yapılan inceleme sonunda Fikret Kadioğlu bu anlamlı ödülün sahibi oldu.

Kaynak: www.haberler.com, 2013.



Araştırmalarla İlişkilendir

Spor yapan ve yapmayan ortaokul öğrencilerinin benlik algısının ahlaki karar alma tutumlarına etkisinin incelenmesi isimli çalışmada Doğru (2019); “Antrenörünü ve beden eğitimi öğretmenini örnek alma değişkenine göre puan ortalamaları karşılaştırıldığında hileyi benimseme alt boyutunda antrenörünü ve öğretmenini kendine örnek alanlarla almayanlar arasında almayanların lehine anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu sonuca göre antrenörünü örnek almayan öğrencilerin hileyi benimsedikleri görülmektedir. Antrenör ve öğretmenini örnek almayan öğrenciler için müsabakaların sadece kazanmaya yönelik olduğu düşünülebilir. Böylelikle bu öğrenciler için oyun içerisinde kuralların ihlal edilebilirliğini, yakalanmamaya ve ceza almamaya yönelik davranışların olumlu karşılandığı söylenebilir. Ayrıca, spor yapma durumuna göre, hileyi benimseme ve yarışma severliği benimseme alt boyutlarında spor yapmayanların lehine anlamlı fark vardır. Yani spor yapmayan öğrenciler hileyi ve yarışma severliği ön planda tutmaktadırlar” ifadesini kullanmaktadır. Söz konusu çalışmadan elde edilen bulgularla, bu bölümde anlatılan ahlaki muhakeme yapma ve antrenörün çocuklar açısından rol model olma özelliğini ele alarak tartışınız.

Öğrenme Çıktısı

- 3 Etik karar alma ve sürdürülebilirlik yetisini geliştirebilme
- 4 Ahlaki muhakeme yetkinliğini geliştirebilme



Araştır 2

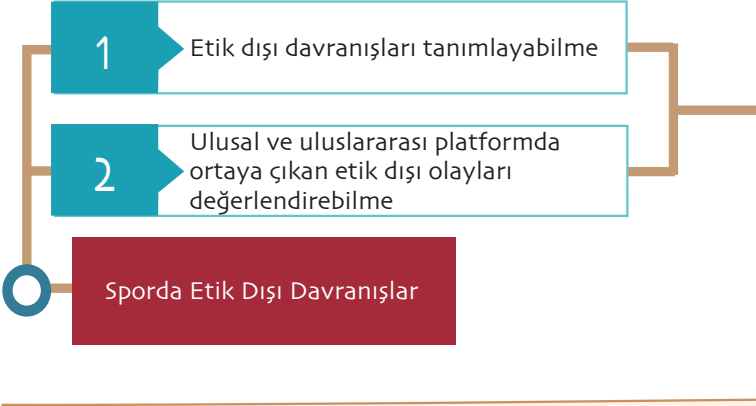
Sporda etik karar alma ve devamlılığının önemi nedir? Araştırınız.

İlişkilendir

Branşınızın ilgili Federasyonu, Gençlik Hizmetleri ve Spor Genel Müdürlüğü, Türkiye Millî Olimpiyat Komitesi gibi spor üst kuruluşlarının fair play ödül yönetmeliği veya uygulamaları var mıdır? Varsa hangi kategorilerde uygulanmaktadır? Bu uygulamaların etik davranışların sürdürülebilirliği açısından etkilerini ve önemini değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Günümüzde sporcuların büyük çoğunluğu (özellikle performans sporu yapanlar) “Kazanmak için her yol meşrudur” ilkesine yönelmiştir. Bu ilkeden hareketle, sporcular arasında uzunca bir süredir şu söz dolaşmaktadır. “No Dope, No Hope” (Doping Yoksa, Umutta Yok). Antrenör etiği açısından, bu anlayışın değiştirilmesinde sorumluluklarınız nelerdir? Tartışınız.

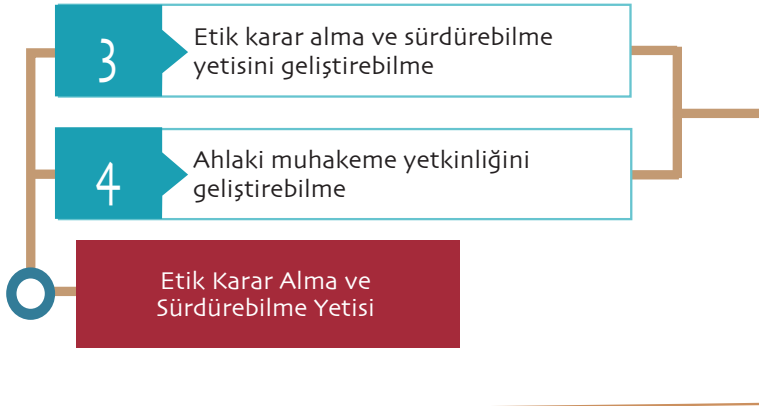


Antrenörlerden beklenen, sportif anlamda başarı ve kendi başarısı için sporcuları veya takımı etik ilke ve kurallar çerçevesinde müsabakalara hazırlamasıdır. Bu esnada sporcuları etik dışı kabul edilen herhangi bir uygulamaya maruz bırakmamaya son derece özen göstermelidirler. Antrenörlerden spor içindeki herkese eşit davranması, sporcusunun sağlığını ve güvenliğini, performansından daha önde tutması, sporcuları ile karşılıklı saygı ve güvene dayalı, uygun bir ilişki geliştirmesi, kural ihlallerine ve yasaklı madde kullanımına asla göz yumması beklenmektedir.

Günümüzde antrenörlük mesleği içinde yaşanan etik dışı davranışlar antrenörlüğün ve sporun saygınlığını azaltmaktadır. Bu noktada, birçok uluslararası spor komiteleri ve birlikleri antrenörlerin görevlerini saygı, dürüstlük, tarafsızlık, adalet gibi evrensel değerler doğrultusunda yerine getirmelerine rehberlik edecek “antrenörlük etik ilkelerini” belirlemiştir. Sporda karşılaşılan bazı etik dışı durumları ifade etmek gerekirse, bunlar; cinsel taciz, saldırganlık ve ayrımcılık, kumar, hile, teşvik primi, saygısızlık, sözlü ve fiziksel taciz, performans artırıcı yanlış yöntem ve maddeler, seyirci şiddeti, velilerin uygun olmayan davranışları olarak görülmektedir.

Antrenörlük mesleğinde etik kuralların ihlal edildiği ve medyada en sık görülen etik ihlallerinden biri antrenörlerin görevlerini kötüye kullanarak rüşvet almalarıdır. Meslek etiği, hangi alan olursa olsun profesyonellerin mesleğini icra ederken legal yolların dışında menfaat temin edilmemesini öngörür. Medyaya yansıyan vakalar göstermektedir ki antrenörlük mesleğini kullanarak etik dışı gelir elde edenler, mesleğin prestijini de düşürmektedir.

Antrenörlerin uymak zorunda oldukları etik kurallardan biri de sporcularının yasal olmayan ilaç ve güçlendiricileri kullanmamalarını sağlamalarıdır. Bunun ihlal edildiği birçok olay da yaşanmış ve medyaya yansımıştır. Doping de bu anlayıştaki bazı antrenörler tarafından başarıya ulaşma aracı olarak görülebilmektedir. Bu tip olayların ortaya çıkması hâlinde öngörülen cezaların uygulanması ve eğitim uygulamaları, ilk akla gelen tedbirler olarak düşünülebilir.



İnsanlar hayatları boyunca devamlı kararlar almak durumundadır. Karar almak insanın özgür bir iradeye sahip olduğunu göstermektedir ve bilinçli bir birey oluşunun da göstergesidir. Çağdaş hayatta beden eğitimi ve spora yüklenen başlıca görevlerden biri de ahlaki düzenleyici olarak kullanılabilen bir araç olabilmesidir. Bu görev nedeniyle spor ortamında sporcuların etik davranışlarının ortaya çıkmasında, etik karar alma seçimleri ne kadar önemli ise etik karar seçimlerinde geliştirdikleri ahlaki tutum ve bu tutumu sürdürebilmek de aynı derecede önemlidir. Ahlaki karar alma, ahlaki ilkelere ayrılmadan davranmayı gerektirmektedir. İnsanların kararlarınıza saygı göstermesini beklemenin yanı sıra başka insanların kararlarına da saygı duymak ahlaki karar almada vazgeçilmez bir unsurdur. Ahlak gelişimi konusundaki literatür, çocuğun spor etkinliklerine başlama ve sürdürme yaşının ahlak gelişiminin de en önemli aşamaları içinde olduğu göstermektedir. Bu dönemler boyunca inisiyatif elinde tutanlar çocuğun ahlaki şekillenmesinde de söz sahibi olacaklardır Diğer bir deyişle karar verme sürecinde karar vericilerin gönül rahatlığına kavuşması, sorun yaşamaması için göz önünde bulundurması gereken nokta, bu süreçte antrenörlerin etik davranışlar sergilemeleridir.

Sporun ahlaki davranışlarla, dostlukla, sevgiyle büyüdüğü, anlam kazandığı görülmektedir. Geleceğin sporcuları, antrenörleri, hakemleri, yöneticileri ve seyircileri olarak çocukların, gerek beden eğitimi derslerinde gerekse spor kulüplerinin gençlik gelişim programları çatısı altında ahlaki olarak eğitimleri Türk Spor ve Türk Spor Ahlakının devamlılığı açısından çok önemlidir. Çünkü sporda yaşanan ahlaki çöküntünün, ancak gelecekte spor sisteminin farklı kademelerinde farklı kimliklerle görev alacak çocukların, ahlaki açıdan eğitilmeleri sayesinde önlenilebileceği açıktır. Antrenörler için, etik karar alma konusunda izlenecek yedi temel adım; etik sorunu tanımlamak, etik sorunun doğasını ve tüm boyutlarını tespit etmek, etik kodunu ve mevzuatı incelemek, etik sorunun çözümü için muhtemel yol haritaları oluşturmak, alternatif yol haritalarını değerlendirmek, alternatif çözümlerinden birini seçerek sonuçlarını analiz etmek ve çözümün uygulanması olarak sıralanabilir. Bu yaklaşım, ileride benzer durumlarda verilebilecek kararlar için aydınlatıcı olacaktır.

Sporcuyu eğiten, yönlendiren kişi olarak, antrenör spor ahlakı açısından büyük sorumluluklar taşımaktadır. Antrenör; spor bilgisi ve becerisi yüksek sporcular yetiştirmekle birlikte, onları ahlaki açıdan yetiştirmiş bir değer olarak topluma sunabilmelidir.

1 Aşağıdakilerden hangisi antrenörlerin mesleki olarak sahip olması gereken özelliklerden biridir?

- A. Sosyal çevre
- B. Aile desteği
- C. Sporculara yönelik doğru tutum
- D. Maksimal performans
- E. Yetenek

2 Aşağıdakilerden hangisi “etik” kavramını tanımlayan ifadelerden biri **değildir**?

- A. Doğru ve yanlış davranışları tanımlar.
- B. Kabul edilebilir davranışlardır.
- C. Performansı hedefler.
- D. Kültürel temelleri vardır.
- E. Toplumsal değerleri yansıtır.

3 Aşağıdakilerden hangisi antrenörlerin uygulayacakları etik dışı davranışların sebeplerinden biri **değildir**?

- A. Sporun birtakım çıkarlar için araç hâline gelmesi
- B. Ahlak değerlerinin yerini maddi değerlerin alması
- C. Sporun siyasallaşması
- D. Sporun marka değerinin aşırı yükselmesi ve ticarileşmesi
- E. Fair-play oyunun gelişmesi

4 Aşağıdakilerden hangisi antrenörlük mesleği açısından etik dışı davranış türleri arasında **yer almaz**?

- A. Sporculara fiziksel ve sözel saldırı
- B. Geri besleme verme
- C. Sporculara insancıl olmayan şekilde davranma
- D. Performansı artırmak için ilaç kullanımını destekleme
- E. Atletik programların eğitimsel amaçlarını göz ardı etme

5 Aşağıdakilerden hangisi antrenörlük yeterliliği açısından etik davranışlardan biri **değildir**?

- A. Antrenman planlama yeterliliği
- B. Mesleki bilgi düzeyi
- C. Yetkisini kötüye kullanma
- D. Sporculara karşı saygılı davranma
- E. İnandırıcı ve etkileyici iletişim

6 Aşağıdakilerden hangisi ahlak kavramını tanımlayan ifadelerden biridir?

- A. Sınırları belli olmayan bir kavramdır.
- B. Kişi ile ilgili değil, toplumla ilgili bir kavramdır.
- C. Belli bir toplumun davranış kurallarının bütünü ve toplumsal bilinç biçimidir.
- D. Sadece doğuştan getirilen özellikler bütünüdür.
- E. Toplumdan topluma değişmeyen gerçeklerdir.

7 Aşağıdakilerden hangisi ahlak kavramını tanımlayan üst kriterlerden biri **değildir**?

- A. Normların içselleştirilmesi
- B. Adalet duyarlılığı
- C. Bireysel performansa odaklanması
- D. Kendi ihtiyaç ve çıkarlarını geri çekme
- E. Dışsal zorlama olmadan toplumsal gerekliliklerin yaşanması

8 Aşağıdakilerden hangisi ahlaki yargı gelişim (kurallara uyma güdüsü) özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Ceza almamak için kurallara itaat etmek
- B. Başkaları tarafından onaylanmaktan ve sevilememekten kaçınmak
- C. Ödül almak, onaylamak için gerekeni yapmak
- D. Kendi kendini suçlamaktan kaçınmak
- E. Toplumdan uzaklaşmak, yalnız yaşamak

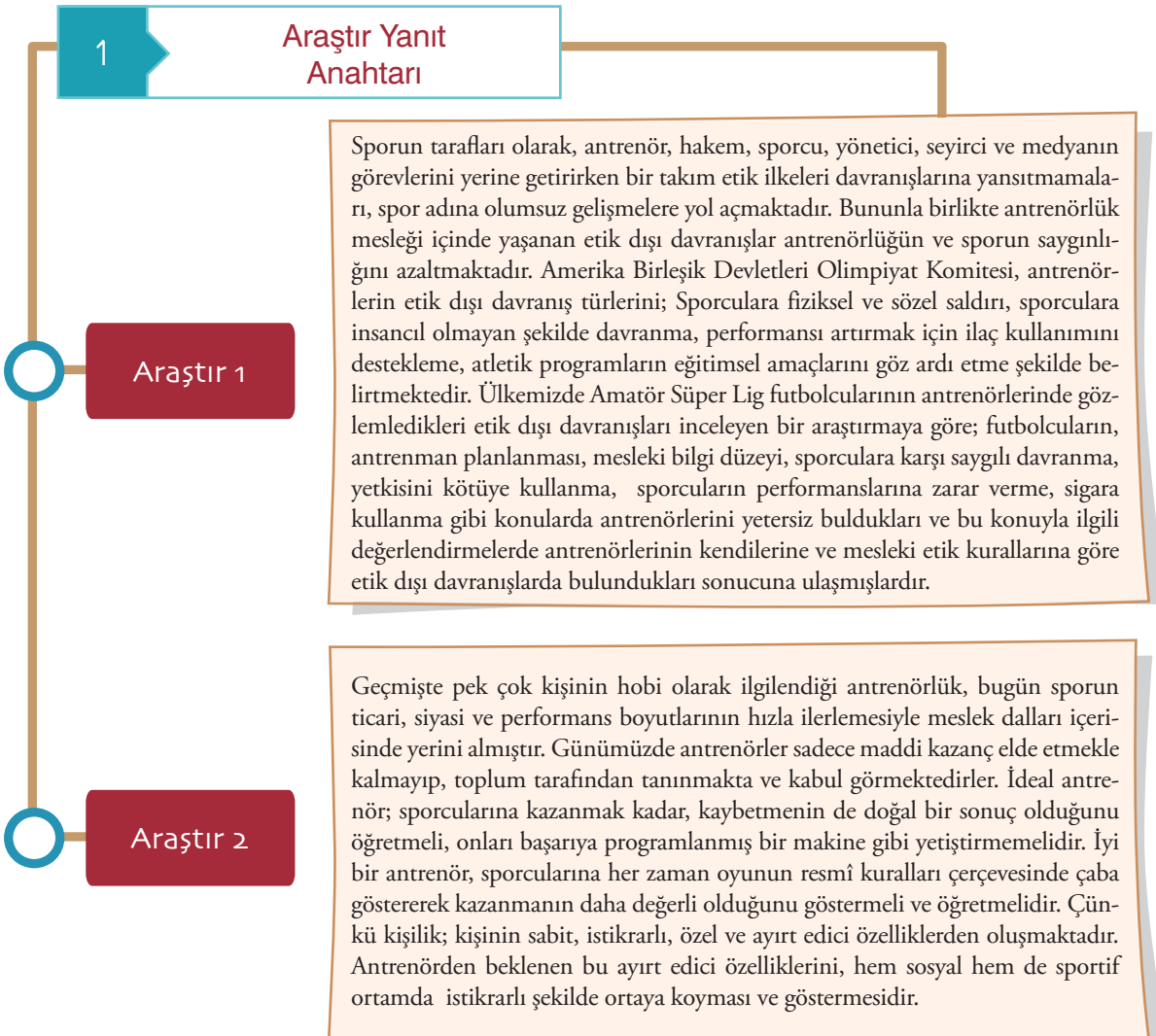
9 Aşağıdakilerden hangisi insan yaşamının değeri açısından ahlaki yargı gelişim özelliklerindendir?

- A. İnsanların toplumsal statüsünün her zaman önemli olması
- B. Yaşamın, hem toplum refahı hem de evrensel insan hakları ile ilgili değerlendirilmesi
- C. Sporculara insancıl olmayan şekilde davranma
- D. Toplumsal performansı artırmak için ilaç kullanımını destekleme
- E. Sportif programların eğitimsel amaçlarını göz ardı etme

10 Aşağıdakilerden hangisi spor ve ahlak ilişkisini ifade eden davranışlardan biri **değildir**?

- A. Her ikisi de insan içindir.
- B. Her ikisi de insanlar arası ilişkileri düzenler.
- C. Her ikisi de başarıyı ön plana alır.
- D. Her ikisi de toplumsal özellikler barındırır.
- E. Her ikisi de toplumsal gelişime katkı sağlar.

1. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Yaşanan Etik Dışı Davranışların Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. C	Yanıtınız yanlış ise “Etik Karar Alma ve Sürdürebilme Yetisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Yaşanan Etik Dışı Davranışların Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. C	Yanıtınız yanlış ise “Etik Karar Alma ve Sürdürebilme Yetisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Yaşanan Etik Dışı Davranışların Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. E	Yanıtınız yanlış ise “Etik Karar Alma ve Sürdürebilme Yetisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. B	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Yaşanan Etik Dışı Davranışların Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. B	Yanıtınız yanlış ise “Etik Karar Alma ve Sürdürebilme Yetisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Yaşanan Etik Dışı Davranışların Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. C	Yanıtınız yanlış ise “Etik Karar Alma ve Sürdürebilme Yetisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Çeviker, A. (2013). *Ankara Amatör Süper Lig Futbolcularının Antrenörlerinde Gözlemledikleri Etik ve Etik Dışı Davranışlar*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çık, B. ve Küçük, V. (2019). Sporcular Tarafından Algılanan Antrenör Davranışlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Eurasian Research in Sport Science*, 4(1) Haziran, İstanbul.
- DeSensi, T. J. ve Rosenberg, D. (1996). *Ethics in Sport Management*. Fitness Information Technology Inc., Pepper Press. USA.
- Doğru, M. (2019). *Spor Yapan ve Yapmayan Ortaokul Öğrencilerinin Benlik Algısının Ahlaki Karar Alma Tutumlarına Etkisinin İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Dolaşır, S. (2005). *Antrenörlerin Mesleki Etik İlkelerine Uyuma Düzeylerine İlişkin Antrenör ve Sporcu Görüşleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Erkal, M., Güven, Ö. ve Ayan, D. (1998). *Sosyolojik Açıdan Spor*. İstanbul Der Yayınları, İstanbul.
- Eisenberg, N., Carlo, G., Murphy, B. ve Court, P. (1995). Prosocial Development in Late Adolescence: A Longitudinal Study. *Child Development*, 66, 1179-1197.
- Eisenberg, N., Lennon, R. ve Roth, K. (1983). Prosocial Development: A Longitudinal Study. *Developmental Psychology*, 19, 846-855.
- Evrin, B., Özdilek, Ç., Kaya, T. ve Öztürk, Y. M. (2019). Bazı Değişkenlere Göre Öğrenci Sporcuların Ahlaki Karar Alma Tutumlarının İncelenmesi. *Spormetre*, 17(4), Ankara.
- Can, C. ve Can, H. (2004). *Ahlaki gelişim aşamaları*. Fanatik Gazetesi.
- Gürpınar, B. ve Güven, Ö. (2011). Futbol Hakemlerinin Karşılaştıkları Sportmenlik Dışı Davranışların İncelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IX(1), 7-14, Ankara.
- Gürpınar, B. (2014). Cinsiyet, eğitim seviyesi ve spora ait değişkenler açısından ortaokul ve lisede okuyan sporcu öğrencilerin ahlaki karar alma tutumları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(176): 413-424.
- Güven, Ö. ve Öncü, E. (2012). Antrenörlerin Etik Dışı Davranışları ile İlgili Sporcu Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(4): 67-75, Ankara.
- Güvendi, B., Türksoy, A., Keskin, N., Altıncı, E. B. ve Şahin, Ş. (2016). Antrenörlerin Mesleki Etik İlkelerine Uyuma Düzeyleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Hakemli Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, 7, 43-61.
- Hançerlioğlu, O. (1986). *Toplumbilim Sözlüğü*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Kasap, H. (1991). *Spor Ahlakının Oluşmasına Antrenör Faktörü, Türk-Alman Kültür Diyalogunda Spor Ahlakı ve Spor Felsefesine Yeni Yaklaşımlar*. Meya Matbaacılık ve Yayıncılık, İstanbul.
- Kumru, A., Carlo, G. ve Edwards, C. (2004). Olumlu Sosyal Davranışların İlişkisel, Kültürel, Bilişsel ve Duyuşsal Bazı Değişkenlerle İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 109-125.
- Küçük, V. ve Kemaloğlu, P. Y. (2018). *Violence and Sport: The Case of Professional Football in Turkey*. ISSA World Congress of Sociology of Sport. June 5-8, 2018 Lausanne, Switzerland.
- Küçük, V., Arman, A. R. ve Bozkurt, S. (2016). Sporcu Ailelerinin Sporda Çocuk Koruma Hakkında Farkındalık Düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Spor Bilimler Dergisi*, 1(2), Aralık, ss. 71-82, İstanbul.
- Oyman, M. (1999). *Pazarlamada Etiksel Karar Alma*. 4. Ulusal Pazarlama Kongresi, ss. 290-299, Antakya-Hatay.
- Özsoy, S. (2012). Kulüp taraftarlarının Twitter kullanımları. *International Journal of Human Sciences [Online]*. (9)2: 1132-1152.
- Öztürk, S. (1991). *Kınalızade Ali Çelebi'de Aile*. Özkan Matbaacılık, Ankara.
- Parasız, Ö., Şahin, M. Y. ve Çelik, A. (2015). Sporda Çocuk Koruma Programı Uygulamaları: İngiltere Örneği. *International Journal of Science Culture and Sport*, Special Issue 3, July.
- Pehlivan, Z. (2009). Spora Katılan Çocuklara Yönelik Ailelerin Beklentileri, Çocuklarda Gözlenen Davranış Değişimleri ve Spora Katılımın Önündeki Engeller. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VII (2), 69-76, Ankara.

- Püsküllüoğlu, A. (1994). *Türkçe Sözlük*. Arkadaş Yayınları, Ankara.
- Tel, M. (2007). Atatürk'ün beden eğitimi ve spora bakışı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 5(3), 173-176.
- Tuncel Dolaşır, S. ve Büyüköztürk, Ş. (2009). Antrenörlerin Mesleki Etik İlkeleri Nelerdir? Nasıl Ölçülür? Ölçek Geliştirme: Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirliği. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(4):159-168, Ankara.
- Türkmen, M. (2012). *Siyasal Toplumsallaşma Aracı Olarak Beden Eğitimi ve Spor: İşçi Sporları ve Türkiye'deki Etkileri (1923-1938)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Trautner, H. M. (1991). *Lehrbuch der Entwicklungspsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Yapan, H. T. (2007). *Spor Ahlakı*. M.A.P. Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Ltd. Şti., Gaziantep.
- William, C., Davis, K. ve Post, E. J. (1988). *Business and Society, Corporate Strategy, Publicly Ethics*. McGraw Hill Publishing Company, USA.
- Wright, D. ve Croxen. M. (1989). Ahlak Yargısının Gelişimi. *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 22(1), Ankara.

internet kaynakları

- aa.com.tr/tr/dunya/abddeki-universitelerde-rusvet-skandali/1473355, Erişim tarihi: 08.05.2019.
- cumhuriyet.com.tr/haber/skandalda-yeni-goruntuler-efsane-golcu-rusvet-pazarliginda-607922, Erişim tarihi: 29.09.2016.
- cumhuriyet.com.tr/haber/kanadada-sporculara-cinsel-taciz-skandali-1248627, Erişim tarihi: 14.02.2019.
- fotomac.com.tr/webtv/videoizle/basketbol-macinda-skandal-antrenor-sporcusunu-dovdu, Erişim tarihi: 05.03.2020.
- haberler.com/fikret-kadioglu-odulunu-aldi-4510761-haberi, Erişim tarihi: 09.04.2013.
- haberler.com/rusvet-iddalari-istifa-ettirdi-5414519-haberi, Erişim tarihi: 11.12.2013.
- haberler.com/antrenorden-fair-play-lik-davranis-3138669-haberi, Erişim tarihi: 23.04.2020.
- hurriyet.com.tr/sporarena/mo-farahin-eski-antrenorune-4-yil-men-doping-ihlali-41341350, Erişim tarihi: 01.10.2019.
- ntv.com.tr/dunya/ismpanyol-antrenore-cinsel-taciz-sucundan-15-yil-6-ay-hapis-cezasi,Na254nKXkkymDecHV8XD0w, Erişim tarihi: 27.02.2019.
- teid.org/adimda-temel-etik-karar-alma-mekanizmasi, Erişim tarihi: 29.02.2020.
- tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Etik-Kurulu-Talimati.pdf, Erişim tarihi: 29.02.2020.
- yenialanya.com/alanya/alanya-sevdalisi-is-adami-tunc-hikmet-tugsuz-dan-sikayetci-h393192.html, Erişim tarihi: 20.12.2019.

Bölüm 2

Spor Psikolojisi V

öğrenme çıktıları

Sporda Performans ve Yaşam Yönetimi

- 1 Sporcuların yeteneklerinin belirlenme ve yönetilme süreçlerini açıklayabilme
- 2 Profesyonel sporcuların mesleki gelişimlerinin planlanmasının önemini ifade edebilme
- 3 Profesyonel sporcuların sporu bırakma sonrası yaşamlarının planlanmasını ifade edebilme

Teknik Direktörlük ve Önderlik

- 7 Antrenörler açısından önderlik kavramını tanımlayabilme
- 8 Spor ortamlarında farklılaşan önderlik türlerini ve kuramları açıklayabilme
- 9 Antrenörlerin etkili bir önder olabilmesi için gerekli strateji ve davranışları ifade edebilme

Sporda Stratejik Yönetim

- 4 Antrenörlükte stratejik yönetimi gerçekleştirebilmenin ön şartlarını açıklayabilme
- 5 Spor ortamlarında meydana gelen çatışma durumlarında nasıl hareket edileceğini ifade edebilme
- 6 Spor ortamlarında antrenörün motivasyon yönetimi sürecinin önemini açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Antrenör • Performans • Yetenek • Strateji • Önderlik • Liderlik • Teknik Direktör • Başarı • Ekip



GİRİŞ

Yetenek, günümüzde çeşitli bilimsel yöntemler kullanılarak tespit edilebilen ve yönetilebilen bir süreçtir. Bu noktada yeteneğin bilimsel yöntemle belirlenmesi ve en iyi kullanılabileceği spor alanına yönlendirilmesi önem kazanmaktadır. Bu süreç beraberinde yeteneğin yönetimi kavramını getirmektedir. Yetenek eğer bilimsel yöntemler ışığında yapılan sporun performans öğelerine göre yönetilmezse bu durum sporcunun bir varlık gösterememesine ve erken sporu bırakmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, yeteneğin seçimi, yönlendirilmesi ve yönetimi ayrı ayrı ele alınması gereken süreçlerdir. Dolayısıyla yetenek yönetimi yeteneklerin doğru şekilde spora kazandırılması ve üstün başarılar üretebilme açısından önemlidir.

Spor yetenek yönetimi dışında bu yeteneklerin spor hayatının sonlarına yaklaşmaları ve sporculuk sonrası yaşama uyum ve yaşamın yeniden planlanması da aynı derecede önemlidir. Gelecek yönetimi zira, sporculuk sonrası gelecek yönetimi doğru yönetilmezse sporcu her açıdan büyük sorunlar yaşamakta; hayata uyumu zorlaşmakta ve çoğunlukla da psikolojik dibe vurular yaşamaktadır. Bazı sporcular bunu önceden öngörülebilir ve planlayabilir; başarılı da olurlar ama geri kalan sporcuların çoğu bu beceriden yoksun oldukları için günlük yaşamlarında çeşitli sıkıntılar yaşamaktadır.

Bu bağlamda sporcunun, sporu bırakma sonrası geleceğini yeniden planlanması sporcuların onca yıl biriktirdikleri tecrübelerin yeni kuşaklara aktarılmasına imkan verirken, aynı zamanda sporcunun geri kalan hayatını daha mutlu ve başarılı yaşaması için yeni bir fırsat sağlayacaktır. Yurtdışında bazı spor kulüpleri sporu bırakan üst düzey sporcuları kulüp veya federasyon bünyesinde istihdam ederken bazıları da yine sporun içinde kalıp farklı görevlerde çalışmaya devam etmektedir. Ülkemizde de bazı kulüpler bu konuda sporcularına imkan sunarken bazı sporcular da antrenörlük, yöneticilik veya menajerlik yaparak hayata bir şekilde tutunmaya çalışmaktadır. Doğrusu ise kulüp veya federasyonların bu işi ciddiye alıp mentorlar vasıtasıyla gelecek yönetimi için sporcularına eğitim ve danışmanlık yapmalarıdır.

Bu bölümün diğer bir konusu da önderliktir. Önderlik her şeyin başıdır. Antrenörlerin, önderlik yetkinliğine sahip olmaları da o denli değerlidir. Belki herkes önder olmak zorunda değildir, yöne-

ticilik vasfı ağır basan antrenörler olabilir ama bazı antrenörlerin özellikle teknik direktörlük düzeyinde kendilerinden doğru önderlik yetkinlikleri beklenir. Zira futbolda üst düzey antrenörlükte sadece antrenörlük becerileri aranmaz; aksine kendilerinde önderlik yetkinlikleri de aranır. Yıllardan beri futbol antrenörlerinin önderliğini yapmış Teknik Direktörler olan, Gündüz Tekin Onay, Mustafa Denizli, Fatih Terim, Şenol Güneş gibi antrenörler, futbola önder olarak damga vurmuş isimler olarak tarihi başarılarla yerlerini almışlardır.



Resim 2.1 Türkiye spor tarihinin başarılı teknik direktörlerinden Gündüz Tekin Onay.

SPORDA PERFORMANS VE YAŞAM YÖNETİMİ

Bu kısımda profesyonel sporun en önemli unsurlarından olan yetenek seçimi ve yönetimi, sonrasında da sporcunun aktif sporu bıraktıktan sonraki yaşamının planlanması anlatılmıştır. Profesyonel sporcunun aktif spor hayatına başlaması, form düzeyini belirli bir seviyede tutup aktif spor yaşamına devam etmesi ve spor yaşamını sonlandırdıktan sonraki sürecin yönetilmesi kısa, orta ve uzun vadeli planların yapılmasını gerektiren süreçlerdir. Bu süreçlerin yönetiminde antrenörlere önemli görevler düşmektedir. Her bir sürecin kendi iç dinamikleri bulunmaktadır. Süreç anlamında düşünüldüğünde sporda gelecek yönetimi özellikle aktif sporu bıraktıktan sonraki dönemin hem fizyolojik hem de psikolojik sağlık açısından verimli geçirilmesi gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Sporda Yetenek Yönetimi

Sporcuların *yetenekli* olduğu öğeler çeşitli testler kullanılarak belirlenir. Sonrasında bu yeteneğin belirli bir sportif alanda özel çalışmalarla desteklenerek sportif bir performansa dönüşmesi sağlanır. Bu bağlamda doğru yetenek seçimi yöntemleri ile

başlayan süreç bir süre sonra yeteneğin doğru yönlendirilmesi ve sürdürülmesi aşamalarına dönüşür. Bu süreçlerin işlevsel yönetimi sporcunun verimini en üst düzeyde kullanmamızı sağlar. Sportif yeteneklere ilişkin yaklaşımlar şunlardır:

✓ Yetenek

Belirli bir alanda normalin üzerinde ancak tam olarak gelişmemiş özellikler bütünüdür (Muratlı, 2007).



dikkat

Yetenek ölçülebilen, değerlendirilebilen ve yönetilen bir süreçtir.

- **Statik Yetenek Anlayışı:** Bu görüş sportif başarının büyük ölçüde kalıtsal süreçlerle belirlendiğini, gelişmenin ise kişinin motor gelişimi ve sportif hareket gelişimi ile doğru orantılı olduğunu savunur. Statik yetenek anlayışı sportif yeteneği kalıtsal süreçlere bağlarken dış çevre şartlarındaki durumları göz ardı etmektedir. Buna rağmen bu görüşü destekleyen bilimsel yayınlar yapılmıştır. Fakat sportif yetenek söz konusu olduğunda kalıtsal özelliklerin yanında çevre şartları da belirli bir oranda etkili olmaktadır. Zackiorskij tarafından yapılan bir araştırmaya göre; üstün başarılı sporcuların yaklaşık %50'sinin çocukları da üstün sportif başarılı kişilerdir. Yalnızca motorik özellikler kalıtım yoluyla geçebilir. Başarı gelişiminin üst sınırı da yine kalıtımla belirlenmektedir.
- **Dinamik Yetenek Anlayışı:** Dinamik yetenek anlayışı yeteneğin ortaya çıkış sürecini kalıtsal şartlar ile dış çevre şartları arasındaki ilişkiye dayandırır. Bu görüşe göre kalıtsal özellikler gerekli dış çevre şartları olduğunda sportif açıdan bir avantaj sağlayabilir. Sportif yetenek çevre şartlarına göre gelişme gösteren, diğer taraftan da dış çevre şartları değiştiğinde sporcuda yeteneğin olumsuz olarak etkilenmesi durumunu savunan bir görüştür. Sonuçta; yeteneğin motorik ve zihinsel gelişmeye, kalıtsal faktörlere ve dış çevre şartlarındaki değişim ve gelişmelere bağlı olduğu söylenebilir (Muratlı, 2007).

Bu bağlamda birçok farklı durumdan etkilenen yetenek hem seçim aşamasında hem de yönetim aşamasında doğrusal olmayan bir süreçten oluşmaktadır. Yetenekli sporcuların özellikleri şu şekilde sıralanabilir: (1) Antrenman ortamında diğerlerine göre çok daha yüksek performans sergilerler, (2) Şartların zorlaştığı durumlarda performanslarını devam ettirebilme yeteneğine sahiptirler, (3) Performanslarında iniş çıkışlar olmadan belirli bir form grafiğinde ilerlerler, (4) Başarısız oldukları zaman bunun sadece bir sonuç olduğunu önemli olan unsurun süreç olduğunu bilincindedirler. Bu özellikler antrenör tarafından iyi yönetilebilirse sporcu kendi spor hayatında yeteneklerini en üst düzeyde kullanır (Gül, 2011).

Profesyonel sporda yetenekli sporculara yönelik olarak şu üç aşama uygulanır:

- Yeteneğin Bulunması,
- Yeteneğin Spor Dalına Yönlendirilmesi,
- Yeteneğin Eğitiminin Yönetilmesi.

1. Yeteneğin Bulunması: Yetenek seçiminde iki yöntem uygulanmaktadır. Bunlardan ilki doğal seçimdir. Doğal seçim yetenekli sporcunun tesadüfen seçtiği spor dalında keşfedilmesi sürecidir. İkinci seçim yöntemi ise bilimsel seçimdir. Bu yöntem yeteneğin belirli bir spor dalı göz önünde bulundurulmuş geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış testlerle ölçüldükten sonra kişiyi onun yeteneklerine en uygun spor branşına yönlendirme işidir (Muratlı, 2007; Sayın, 2011). Bilimsel yetenek seçiminde daha çok kişinin antropometrik özellikleri, motor becerileri, vücut ölçüleri, yağ ve kas oranı, kondisyon ile ilgili motorik özellikler ve bilişsel özellikler, duygusal özellikler gibi ölçütler dikkate alınır. Bu ölçütlerin bir kaçının veya hepsinin kişide üst düzeyde bulunması, kişinin yüksek performanslı iyi bir sporcu olacağı anlamına gelmez. Buradaki önemli nokta seçim aşamasından sonra bu özelliklerin amaca uygun yönetilmesidir. Bu süreçte de antrenöre büyük görev düşmektedir.

2. Yeteneğin Spor Dalına Yönlendirilmesi: Seçim aşamasından sonra kişiyi uygun spor dalına yönlendirme ikinci aşamadır. Yönlendirme aşamasında öncelikli önemli faktör yeteneğin eğitilmesi durumudur. Eğitilmemiş bir yetenek bir süre sonra avantajlı olduğu özellikleri kaybedecektir. Bu eğitim ve yönlendirme süreci daha çok antrenman bilimi ile ilgili değil o ülkenin spor politikası ile ilgilidir. Yetenekli çocukların okul hayatları ile bir-

likte profesyonel spor hayatlarını sürdürebilmeleri, yeteneklerini etkin kullanmalarında önemli bir faktördür. Profesyonel spor, antrenman açısından incelendiğinde gün içinde uzun saatler ayrılması gereken her bir sportif ögenin ayrı ayrı dönemlendirilmesi gereken teknik ve bütünlük bir konudur. Bu bağlamda yetenekli sporcunun bu antrenman çeşitlerine zaman ayırması gerekmektedir.

Yetenekli sporcuların büyük bir kısmı keşif aşamasından hemen sonra yoğun antrenman öğelerinden dolayı zihinsel veya fiziksel olarak sürantrane olmakta bunun sonucunda da yaptıkları spor dalını bırakmakta veya yetenekli oldukları halde o spor dalında bir varlık gösterememektedirler. Bunun temel sebebi, çocuk sporcunun spor hayatı ile bunun dışında kalan hayatının yönetilmesinde oluşan zafiyetlerdir. Yeteneğin spor dalına yönlendirilmesinde ve eğitiminde en önemli unsur performansta belirli bir süreklilik sağlamaktır. Özellikle yeteneğin belirlenmesi aşamasından sonra yapılan sportif aşırı yüklenmeler yetenekli sporcuların belirli bir seviyeye gelmeden sporu erken bırakmalarına neden olmaktadır. Bunun nedeni yetenekli olduklarının anlaşılmasından sonra yapılan aşırı antrenman yüklemeleridir.



dikkat

Yetenekli sporcuların büyük bir kısmının keşif aşamasından hemen sonra yoğun antrenman öğelerinden dolayı sürantrane olarak yaptıkları spor dalını bırakmalarının temel sebebi, çocuk sporcunun spor hayatı ile bunun dışında kalan hayatının yönetilmesinde oluşan zafiyetlerdir.

3. Yeteneğin Eğitiminin Yönetilmesi: Yeteneğin eğitimi yetenekli sporcunun istenilen yüksek performans düzeyine ulaşması ve bunu sürdürebilmesi için gerçekleştirilen tüm süreci oluşturur. Yetenekli olduğu saptanmış sporcunun eğitim sürecinde yapılacak hatalar bu tip sporcuların yeteneklerinin gerilemesine ve istenilen sportif performansları gösterememesine neden olur. Bu eğitim sürecinde antrenörlere, spor yöneticilerine, ebeveynlere ve tüm paydaşlara görev düşmektedir.

Olimpik düzeyde sporcuların yetişmesi için yetenek tek başına yeterli değildir. Yeteneğin işlevsel kullanımı ve bu sürecin stratejik yönetimi yetenekli sporcuları olimpik düzeyde sporcu hâline getirir.

Özellikle çocuk sporcularda erken özelleşme, aşırı antrenman yükleri, yarışma stresi, okul hayatı ve profesyonel spor hayatındaki dengenin sağlanamaması gibi durumlar yetenekli sporcuların erken dönemlerde performans kayıpları yaşamasına neden olur bu durum da gelecekteki profesyonel hayatlarını olumsuz etkiler.

Erken özelleşme; yani yetenekli sporculara erken yaşlarda uygulanan spor dalına yönlendirme ve ağır antrenman yüklerine maruz bırakma durumu, bu yetenekli sporcuların bulundukları spor dalında herhangi bir varlık göstermeden, erken bir şekilde sporu bırakmalarına neden olur. Bu, yeteneğin daha doğmadan ortadan kaybolması anlamına gelir. Dolayısıyla antrenörlerin çocuk yaştaki sporculara antrenmanın yüklenme öğelerini uygularken bu hususa dikkat etmeleri gerekmektedir.

Aşırı antrenman yükleri; yeni keşfedilmiş yetenekli sporcuların hızlı yorulmasına, beslenme bozuklukları yaşamasına, sıklıkla kaygı endişe gibi durumlar içinde olmasına, kendisine sürekli olumsuz eleştiriler yapmasına, uyku düzeninin bozulmasına ve bunların sonucunda da genel sportif veriminin azalmasına neden olur. Antrenörlerin yeni yeteneklere müsabakayı kazanma odaklı antrenman yaptırması bu durumların ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Bu bağlamda yeni yeteneklere yaptırılan antrenmanlarda kazanma olgusundan çok süreçten zevk alma olgusunun kazandırılması bu olumsuz durumların yaşanmasını engelleyecektir.

Yarışma stresi; profesyonel spor içerisinde her zaman olan bir unsurdur. Antrenörlerin yarışma stresi konusunda birincil görevi sporcuların bu stresi yönetmelerini sağlamaktır. Yarışma stresi sporcularda uykusuzluk, çeşitli performans unsurlarında bozulma, beslenme düzensizlikleri, kaygı ve endişe gibi sportif performansı doğrudan olumsuz etkileyen öğeleri içinde barındırır. Bu öğelerin yönetilmesi stresi tamamen ortadan kaldırırsa bile yarışma ve antrenman performansının olumsuz etkilenmesini engelleyecektir.

Sporda Mesleki Gelecek Yönetimi

Yönetim; planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol aşamalarından oluşan bir süreçtir. Söz konusu aşamalar aşağıdaki biçimde açıklanabilir.

- **Planlama:** Bu aşama sporcuların gelecekte nerede olmak istediklerini tanımlar. Planlama sürecinde temel olarak hedefler belir-

lenir. Sporcuların mesleki gelecek yönetimi konusunda çağdaş yönetim anlayışları kesintisiz bir uygulama sürecini öngörür. Antrenörler bu süreçte sporcuya belli hedefler koyar bu hedefleri gerçekleştirme sürecini planlar ve uygular. Mevcut kaynakları yüksek performans ortaya koymak için organize eder. Bu tip bir süreç içerisinde süreci olumlu ve olumsuz etkileyecek birçok iç ve dış değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden bazıları antrenör tarafından öngörülebilir, bazıları ise öngörülemez. İçinde yarışma, madalya, kupa gibi birçok unsurun bulunduğu profesyonel sporda, doğrusal olmayan bu tip süreçlerin yönetimi ayrı bir önem kazanmaktadır.

✓ Sporda mesleki gelecek yönetimi

Sporcunun amaçları doğrultusunda kariyerinin bütününe planlanması ve yönetilmesi işidir.

Sporcuların mesleki geleceklerini yönetmek bu anlamda birbirinden bağımsız veya birbirine bağımlı birçok değişkenin aynı anda yönetilmesini gerektirmektedir. Günümüz rekabetçi spor ortamında antrenörler sporcuların mesleki gelecek planlarını yaparken şu hususları öncelikli olarak dikkate almalıdır: İletişim, grup dinamiği, motivasyon, hedef belirleme, doğru geri besleme verme, performans öğelerini etkin kullanmayı öğretme.

- **Organizasyon:** Öngörülen planın belirlenen hedeflerin amaca ulaşmak için belirlenen hususların ayrıntılı bir şekilde belirlemek ve programlamak işidir. Özellikle profesyonel spor gibi çok fazla değişkenin etkili olduğu bir iş dalında olabilecek her unsurun belirlenmesi mümkün değildir. Bir sporcu aktif profesyonel spor yaşamı içinde gerek fiziksel gerek psikolojik birçok değişkenin etkisi altındadır. Bu değişkenler mesleki geleceği organize etmede farklı planlar yapmamızı gerektirebilir.

Bu aşamada sporcunun profesyonel yaşamının her aşamasında mesleki geleceği için ne gibi araçların kullanılacağı ne gibi yöntemlerin izleneceği ve bu planlar yapılırken ne gibi paydaşlarla işbirliği yapılacağı yedek planlar ile birlikte belirlenmelidir.

Bu anlamda organizasyon şu aşamalardan oluşur: Öngörülen iş planlarının belirlenmesi ve gruplandırılması, uygulanacak eylemler çerçevesinde kimlerle birlikte çalışılacağı, yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi, bunların sonucunda da uygulamaya geçilmesi. Bir profesyonel sporcunun mesleki gelecek planında antrenör çok önemli bir unsur olsa da bu iş bir takım işidir. Sporcunun birlikte çalıştığı yöneticiler, antrenörler, spor psikologları, antrenman bilimi ile ilgili tüm teknik heyet, o spor dalının seyircileri sporcunun mesleki gelecek yönetimindeki önemli unsurlardır.

- **Yürütme:** Belirlenen plan ve organizasyon çerçevesinde harekete geçmektir. Sporcunun mesleki gelecek yönetimi sürecinde yürütme evresi değişken dönemdir. Bu dönemde sporcunun profesyonel hayatı için o an içinde bulunduğu durum değerlendirilerek bir dizi kariyer hedefini gerçekleştirmek için harekete geçilir. Yürütme evresinde kariyer planı çerçevesinde sporcunun istek ve yeteneklerinin durumu, kullanılacak araç ve olanaklar göz önünde bulundurulmalıdır. Çok yetenekli bir sporcu için yapılacak yanlış strateji ve iş planları o sporcunun gelecek meslek yaşamını olumsuz etkileyecek ve sporcu sahip olduğu yetenekleri kullanmadan aktif profesyonel sporu bırakacaktır. Bu aşamada, antrenöre hem antrenman biliminin teknik konuları açısından hem de iş planları açısından görev düşmektedir. Bir sporcunun performans öğelerinin doğru ve stratejik yönetimi o sporcunun doğrudan kariyer hedeflerini etkiler.
- **Kontrol:** Planların doğru ve uygun bir şekilde yürütülmesini sağlar. Sporcunun kariyer planlamasındaki belirlenen unsurların yerine getirilip getirilmediği tespit edilmeli ve bu unsurlara ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymak için yöntemler ve süreçler belirlenmelidir. Eğer belirlenen hedeflere ulaşamamış ise süreç gözden geçirilip ikinci planlar devreye sokulmalıdır. Kontrol aşamasında, sporcunun kariyer planı açısından ulaşılması beklenen standartlar ve sonuçlarla ilgili araştırmalar, gözlemler, değerlendirmeler düzenli olarak raporlanmalıdır (Kroote ve Bucher, 2007). Plana uygun olmayan süreçler stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmelidir. Süreç içerisinde belirli

periyotlarla yapılan iş planının kuvvetli ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi sürecin yönetimini kolaylaştıracaktır.

İşlevsel, etkin ve verimli bir mesleki gelecek yönetiminde dış çevre şartlarındaki değişiklikler, sporcunun deneyim ve eğitim süreci, kişisel özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Porter, 2000). Profesyonel sporcular aktif spor yaşamları boyunca fiziksel ve zihinsel performanslarını etkileyen birçok iç ve dış unsur ile karşı karşıya kalırlar. Antrenörler bu süreçte yer alan en önemli unsurlardır. Bu süreçte yönetim açısından sporcu birçok teknik kişi ile çalışmasına rağmen süreçteki en önemli unsur antrenördür.



dikkat

Mesleki gelecek yönetiminde sporcunun profesyonel hayatı boyunca karşılaştığı her türlü değişken için esnek davranış biçimi geliştirilmeli ve gerekirse bu yönetim süreci baştan tekrar değerlendirilmeli, gerekli değişiklikler doğru zamanlama ile yapılmalıdır.

Profesyonel spor, yapısı gereği sporcuları fiziksel ve psikolojik açıdan zorlayan süreçlerden oluşmaktadır. Bu süreçler, performans öğeleri ile doğru orantılı olarak zaman zaman fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilere neden olabilir. Mesleki gelecek yönetiminin en önemli parçalarından biri bu uzun soluklu süreçte oluşabilecek olumsuz etkilerin sporcunun kariyer planını olumsuz etkilememesini sağlamaktır (Biçer, 2008). Bu süreçte antrenörün şu özellikleri öne çıkmalıdır: Antrenör o spor dalının temel konu ve stratejilerini öğretebilecek bir öğretmen niteliğinde olmalıdır. Antrenör sporcuyu anlamalı, sporcunun gelişiminin herhangi bir aşamasında işlevlerini nasıl yerine getirdiğini anlamalı, psikososyal bilgi ve beceriler dahil gelişim aşamalarına hakim olmalıdır.

Sporcunun mesleki gelecek yönetimi çerçevesinde antrenörlerin göz önünde bulundurması gereken hususlar şöyle sıralanabilir:

1. Korumacı antrenman kapsamında yaralanmaların önlenmesi, oluşması durumunda yönetimi,
2. Teknik ve taktik becerilerin öğretilmesi ve geliştirilmesi,

3. Risk yönetimi,
4. Sürekli gelişim ilkesine bağlı kalma,
5. Antrenmanın temel öğelerini o sporun gereği ne ise o yüklerde çalıştırma,
6. Psikolojik antrenman boyutunda yetkin personelle çalışma,
7. Sporcuların beslenmelerinin antrenman yüklerine göre doğru organize edilmesi,
8. Kriz yönetimi,
9. Sporcu performansı ve belirlenen hedefler arasında dengeyi sağlama ve
10. Birlikte çalıştığı teknik personel açısından uzmanlığa önem verme.

Sporu Bırakma Sonrası Yaşamın Planlanması ve Sosyal Yaşama Uyum

Profesyonel sporcular aktif spor yaşamlarını sonlandırdıktan sonra bir dizi fiziksel ve psikolojik problemler yaşayabilirler. Bunun temel nedenleri şöyle sıralanabilir:

✓ Sporun bırakma sonrası yaşam planlaması

Sporcunun aktif sporu sonlandırdıktan sonra fizyolojik, psikolojik ve mesleki süreçlerinin yönetilmesidir.

- Yüksek yüklü antrenmanları bırakıp daha durağan bir yaşama geçmekten dolayı meydana gelen fizyolojik değişiklikler,
- Temel beslenme biçimlerinde meydana gelen değişiklikler,
- Profesyonel sporun en temel öğelerinden biri olan yarışma ortamından uzak kalmak,
- Başarı elde etme duygusunun ortadan kalkmasıyla yaşanan psikolojik sıkıntılar,
- Yüksek yoğunluklu antrenmanları bırakmaktan kaynaklı fiziksel yapıdaki olumsuz değişiklikler.

Bu unsurlar, sporcuların aktif spor yaşamını bıraktıktan sonra karşılaşmaları muhtemel problemlerden bazılarıdır. Bu açıdan bakıldığında sporcu aktif spor yaşamını devam ettirirken aktif sporu bırakacağı döneme yönelik plan ve programlar yapmalı, bu süreci yönetilebilir hale getirmek için hazırlanmalıdır (Field, 2010).

Çoğu sporcu için spor başarısı, yaşamda sadece kişisel kimliğini geliştirdiğinde ortaya çıkar. Aralıksız devam eden bir eğitim ve rekabet programı, bir sporcunun profesyonel sporu bıraktıktan sonra karşılaşacağı olumlu ve olumsuz durumlar için önemli rol oynar. Sporcuların sporcu kimliklerine duydukları aşırı güven, sporu bıraktıktan sonra hayatlarında tatmin edici bir anlam ve değer duygusu bulmakta olağanüstü bir kayıp ve zorluk hissine maruz kalmalarına yol açar. Sporcuların birden fazla kimlik geliştirebilmelerini sağlama sorumluluğu sporcuların kariyerleri ile başlamalı ve kariyerleri boyunca sonuna kadar taşınmalıdır. Çünkü bu, onların iş-yaşam uyumuna ulaşmalarına yardımcı olmak için sürekli bir eğitim sürecidir.



dikkat

Birçok sporcu emekliliğe yaklaştıkça gelecek kaygısı, işsiz kalma, duygusal çöküntü, sahip olduklarını kaybetme, herhangi biri olma veya hedef ve amaç eksikliği yoksunluğu düşüncesi ile kendini yıpratır. Burada önemli noktalardan biri sporcuların çok yönlü insanlara dönüşmelerine yardımcı olmaktır. Böylece kimlikleri tamamen spor yeteneklerine dayanmaz.

Sporcuların aktif spor hayatları boyunca aktif sporu bırakacağı dönem için planlar yapılmalıdır. Sporcu hangi spor dalı ile ilgileniyor ise, o spor dalı ile ilgili teknik ve bilimsel yönden gerekli donanım

sporculuk hayatı sürerken verilmeye başlanmalıdır. Sporun antrenörlük dışında yöneticilik, menajerlik, akademisyenlik, teknik uzmanlık, eğitmen eğitiliği, spor medyası iş alanları da mevcuttur. Bu alanlar için sporcu aktif spor yaşamı sırasında gerekli bilgi ve donanıma sahip olmak adına hazırlanır ise aktif sporu bıraktıktan sonra yeni iş planları yapması kolaylaşacaktır.

Profesyonel sporcular, yaptıkları spor dalına göre değişmekle beraber günde yaklaşık 4-5 saat antrenman yaparlar. Ayrıca kendi spor dallarına özgü bir maç periyotları vardır. Bu durumlar beraberinde fiziksel ve psikolojik bazı problemleri getirir (AKA, Hoffman 2011).

Aktif spor yaşamını bıraktıktan sonra özellikle yaşanması muhtemel fiziksel problemleri (aşırı yağlanma, eklem problemleri, sedanter yaşamdan kaynaklı kardiyovasküler sistem problemleri, beslenme problemleri vb.) engellemek adına bu süreçte rekreasyonel düzeyde antrenman yapmaya devam etmelidirler. Bu durum aynı zamanda olası psikolojik problemlerin de oluşmasını engelleyecektir. Sporcuların aktif sporculuk hayatları düşünüldüğünde, örneğin son yirmi yıldır günde 4-5 saat antrenman yapan, düzenli bir maç temposu olan bir sporcunun egzersizi aniden bırakmasının o kişi için fiziksel ve psikolojik problemler yaratacağı açıktır. Bu durum doğru yönetilirse, sporcu belirtilen problemleri yaşamadan aktif sporu bırakıp yeni hayatını daha sağlıklı planlayabilecektir.



Yaşamla İlişkilendir

Günümüzde kariyerleriyle örnek olmuş farklı spor dallarından sporcuların yaşam süreçlerini inceleyip yeteneklerinin seçimi, yönetilmesi ve aktif sporu bıraktıktan sonra ne gibi süreçler yaşadıklarını inceleyip bilimsel literatürde olan bilgilerle ne kadar örtüştüğü tartışılabilir. Üst düzey olimpik sporcular, kendi spor dallarında başarılı sporcular, geçirdikleri ciddi sakatlıklardan sonra spor yaşantısına tekrar dönüş yapan sporcular incelenebilir. Ayrıca başarılı bir spor kariyeri olan sporcuların sporu bıraktıktan sonrada aynı spor dalında ne tür bir kariyer yaptıkları, bu kariyerlerindeki başarı ve başarısızlıkların aktif spor yaşamı boyunca elde ettikleri başarı ve başarısızlıklara benzerlikleri incelenebilir.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Sporcuların yeteneklerinin belirlenme ve yönetilme süreçlerini açıklayabilme
- 2 Profesyonel sporcuların mesleki gelişimlerinin planlanmasının önemini ifade edebilme
- 3 Profesyonel sporcuların sporu bırakma sonrası yaşamlarının planlanmasını ifade edebilme

Araştır 1

Yeteneğin yanlış yönetimi sonucunda oluşabilecek olumsuzluklar nelerdir. Araştırınız ?

İlişkilendir

Sporda yetenek yönetimi ile ilgili olarak yeteneğin seçim süreci ve yönetilmesi konusunda bilgileri içeren Hareket ve Beceri Öğretimi ve Antrenman Bilimi Yaklaşımıyla Çocuk ve Spor kitaplarını inceleyerek bu bölümde öğrendikleriniz ile ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Yeteneğin bilimsel seçim yöntemlerini anlatınız. Yetenek seçiminin ve sonrasında yeteneği yönlendirilmesinin hangi süreçleri kapsadığının belirtiniz. Sporunun aktif spor yaşamının sona ermesinden sonraki süreçleri nasıl yöneteceğini birbirleriyle ilişkilendirerek değerlendiriniz. Sporlu bırakma sonrası üstün yetenekli sporcuların sosyal yaşama uyumu konusundaki aşamaları tartışınız.



Araştırmalarla İlişkilendir

Sporda mesleki gelecek yönetimi ve spor profesyonellerinin kariyer planlaması konusunda bilgiler içeren Career Opportunities in Sport Industry ve Careers in Sport, Fitness, and Exercise kitapları incelenebilir.

Sporu bırakma sonrası yaşamın planlanması ve sosyal yaşama uyum konusu ile ilgili olarak Career Opportunities in Sport Industry ve Rekabet Stratejisi kitapları incelenebilir. Bu kitaplar günümüz rekabetçi spor endüstrisi ortamında spor profesyonellerinin nasıl konumlanabileceği konusunda bilgiler vermektedir.

SPORDA STRATEJİK YÖNETİM

Strateji kelimesi Türkçede gönderme, gütmeye, sürme ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, 2008). *Plan stratejisi*, eylemin ve örgütlerin bilinçli ve amaca uygun olarak önceden belirlenip tasarlanmış temel hedefler doğrultusunda yönetilmesidir. *Öngörü stratejisi*, ortak eylemde bulunan bireylerin, kurumların, departmanların vb. ortak amaçları nedeniyle paylaştıkları değerleri, kuralları ve davranış modellerini içeren bir strateji biçimidir. *Konumlandırma stratejisi*, beklenti ve işlevlerin tanımlandığı çevre içinde kişilerin veya kurumların yerlerini saptayan, kişi veya kurumun çevresi ile ilişkisini sistematik bir bütün içinde düzenleyen bir strateji türüdür. Bu kısımda, strateji kavramı spor yönetimi açısından anlatılacaktır.

✓ Bir antrenör açısından **strateji**, hizmet verdiği takım veya sporcuları başarılı kılmak için önceden belirlenen hareketler yaklaşımıdır.

Antrenörlükte Stratejik Yönetim

Antrenörlükte strateji, bir değişim yaratmak ve bunu kontrol altında tutabilmektir. Rakipler tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir. Bu fırsat ve tehditler antrenman stratejisi, rakibin tutum ve davranışları, maçın analizi, güncel literatürü takip sayesinde yeni antrenman yöntemleri geliştirmeye ilgili olabilir. Strateji geliştirme, mevcut ve olası riskleri rakiplerden önce algılayıp bu risklere yönelik önlem alabilmektir. Antrenör, strateji geliştirirken özellikle amaçlanan hedeflere ulaşmak adına çevresel fırsat ve tehditleri öngörerek çalıştığı sporcuların üstün ve zayıf yönlerini analiz etmelidir. Antrenörlük açısından strateji geliştirme mevcut rakiplerden farklılaşmak ile doğrudan ilgilidir. Antrenör açısından strateji geliştirme, çalıştırdığı sporcuların yaptıkları işte daha iyi olamamasından çok, farklı durumlarda oyun sistematüğini bozmamaları, kriz anlarında oyun stratejisinden ödün vermemeleri, başarılı olunan durumlarda da rehavete kapılmamaları ile ilgilidir. Bu bağlamda, sporun getirmiş olduğu rekabet ortamı içerisinde doğru strateji geliştirmek, antrenöre rakiplerle rekabet etme sürekliliğini kazandırır.

Antrenörlükte stratejik yönetim kavramı, temel olarak takım ve sporcular ile çevreleri arasındaki ilişkileri düzenleyen ve mevcut rakiplere üstünlük sağlayabilmek veya farklılık yaratabilmek için sporcuların kaynaklarının (sporcuların kullanılabilecek her türlü yetenekleri vb.) etkin kullanılmasını içeren bir anlama sahiptir. Bu bağlamda antrenörlükte stratejik yönetim sadece uzun dönemli, geleceğe yönelik bir plan ve program hazırlama eylemi olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü sporun içindeki rekabet ortamında çeşitli iç ve dış nedenlere bağlı olarak dış çevre şartları sürekli değişmektedir. Dış çevre şartlarında meydana gelen değişimler; bilimin gelişimiyle doğru orantılı olarak yeni antrenman metotlarının uygulanması, sporcuların teknolojinin imkanlarını kullanarak antrenman yapması, yeni maç stratejileri oluşturulması, spor ekipman-



dikkat

Antrenörlükte stratejik yönetim kavramı, takım - sporcular ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen ve farklılık yaratabilmek için sporcuların kaynaklarının etkin kullanılmasını içeren bir anlama sahiptir.

larındaki gelişim ve değişim olarak sayılabilir.

Dış çevre şartlarının bu denli hızlı bir değişim içinde olduğu düşünüldüğünde, geleceğe yönelik planlar yapmak ve bunları uygulamak olası olmayabilir. Bu sebepten antrenörler her türlü strateji geliştirirken öncelikle dış çevre şartlarını göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Antrenörlükte stratejik yönetim; bir sporcunun veya takımın stratejik pozisyonunun, gelecek için stratejik seçimlerinin ve faaliyetlerindeki stratejik dönüşlerin anlaşılmasını içermektedir. Bu bağlamda antrenörlükte stratejik yönetim; etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve bunların sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik karar ve faaliyetlerin bütünüdür.

Antrenörlükte stratejik yönetim;

- stratejilerin belirlenebilmesi için gerekli inceleme, planlama, araştırma, değerlendirme ve seçim çabalarının gösterilmesi,
- belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için takım içi her türlü yapısal, işlevsel, kurumsal, güdüsel kişisel önlemlerin alınarak hayata geçirilmesi ve

- belirlenen stratejilerin amaçlara uygunluğunun kontrol edilmesinden oluşan bir süreçtir.

Antrenörler rekabet üstünlüğü yaratabilmek veya rekabet üstünlüğünü güçlendirebilmek için oluşturdukları her türlü stratejiyi dış çevre şartlarındaki değişme ve gelişmelere göz önüne alarak sürekli farklılaştırmalıdır. Bu durum onlara rakipleri karşısında rekabet etme açısından bir üstünlük ve rekabet sürekliliği kazandıracaktır.

Stratejik yönetim, antrenörün çalıştırdığı sporcuları veya takımın tümünü dış çevrede olabilecek her türlü değişiklikten etkilenecek açık bir sistem olarak algılamayı gerektirir. Stratejik yönetim uygulayan antrenörler, uzun dönemdeki hedeflere ve olası sonuçlara yoğunlaşan bir yönetim tarzını uygulamak durumundadırlar. Çünkü, antrenörlükte stratejik yönetim tüm unsurlarıyla sonuçlara değil sürece odaklanmayı gerektirir. Sonuçlar değiştirilemez fakat süreç değiştirilebilir ve bu da sonuçların değişmesine neden olur. Bu sebepten stratejik yönetim uygulayan antrenörler süreç odaklı kişiler olmak durumundadırlar.

Antrenörlerin uygulayacakları stratejik yönetim, sporcuların ve takımın kendini yenilemesini, rakipleri ile aralarındaki farklılıkları belirlemelemini, eksik yönlerinin belirlenmesini ve önlemler alınmasını, güçlü olunan yönlerin ise rakiplerin stratejilerine göre farklılaştırılmasını ve geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim, antrenörlere dış çevre şartlarını daha iyi değerlendirme ve geleceği öngörebilme yetisi kazandırır. Bu nedenle çevresel unsurlardaki değişimin yol açacağı faydalardan ve fırsatlardan yararlanmak, olası problemleri durumlara karşı kendini koruma stratejisi geliştirmeye olanak sağlamaktadır. Antrenörlerin gerçekleştirecekleri stratejik yönetim uygulamalarının sağlayacağı faydalar şöyle sıralanabilir:

- Dış ve iç çevre şartlarında değişen durumları önceden sezebilme yeteneği kazandırır.
- Uygulanacak stratejik hamlelerin esnek yapısı sayesinde, antrenörlere geleceğe ilişkin alternatif planlar yapma yeteneği kazandırır.
- Gerçekleştirilebilir amaçların daha net görülmesini sağlar.
- Rekabet unsurları açısından sistematik karar verme süreçlerini olumlu etkiler.
- Oluşması muhtemel problemlerin daha kolay belirlenmesini sağlar.

- Sporcuların performans gelişimine odaklanmayı kolaylaştırır.
- Dış çevre şartlarındaki farklılaşmalara, değişimlere ve rekabet stratejisi oluşturmaya adaptasyonu kolaylaştırır, takım içinde bir rekabet stratejisi kültürü oluşmasına yardımcı olur.
- Antrenörlerin kendi teknik heyetiyle olan iletişimini, karar alma süreçlerindeki pratikliğini, yapılan uzun ve kısa dönemli planların hayata geçirilmesini kolaylaştırır.
- Kriz anlarında (bu kriz durumları genel yönetim stratejisi ile veya bir müsabakanın herhangi bir anı ile ilgili olabilir) durumun zararsız veya en az zararla atlatılmasını sağlar.
- Tüm takımın ve takımı etkileyen unsurların (teknik heyet, takım veya sporcu, takımla ilgili tüm diğer unsurlar ve paydaşlar) belirli bir ahenk içinde olmasını kolaylaştırır.

Antrenörlük mesleği açısından stratejik yönetim gerçekleştirebilmek için bazı ön şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Söz konusu ön şartlar şunlardır: 1. Amaç ve Hedef Belirleme, 2. Tutum ve Yargılar, 3. Grup Dinamiği, 4. İletişim, 5. Spora Özgü Teknik Bilgi ve Beceriler.

1. Amaç ve Hedef Belirleme: Stratejik yönetimin en temel unsuru amaç ve hedef belirlemedir. Kısa ve uzun vadeli hedefler önceden belirlenmelidir. Amaç ve hedefler ne kadar kesin ve net olursa sonuçta ulaşmak da o derecede kolay olur. Belirlenen temel hedeflerin yanı sıra alt hedeflerinde ayrıntılı bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Etkili hedef belirleme ilkelerini şu şekilde sıralayabiliriz; hedefler belirli ölçülebilir ve izlenebilir olmalıdır, hedefe ulaşılabilecek zaman açıkça belirtilmelidir, hedefler sistematik bir şekilde zorlaştırılmalıdır, hedefler düzenli olarak yazıya dökülmelidir, sportif performans ve hedeflere ulaşmada bir paralellik kurulmalıdır, hedef belirlerken antrenörü olduğumuz tüm sporcuların bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır, olası kriz dönemlerini düşünerek zaman zaman kapasitenin üstünde hedefler konulmalıdır (Beşiktaş, 2012).

2. Tutum ve Yargılar: Tutum kavramı insanların çevrelerindeki herhangi bir obje, nesneye veya duruma karşı geliştirdikleri tepki eğilimini ifade etmektedir. Tutum oluşumunda, değerler, inanç sistemleri, içinde bulunulan sosyal ortam, dış çevre şartlarındaki olumlu ve olumsuz değişiklikler etkilidir (Biçer, 2007). Stratejik yönetim yaklaşımında

tutum oluşturma daha çok iç ve dış çevre şartlarındaki olumlu ve olumsuz değişikliklere göre hareket tarzının belirlenmesi şeklinde ortaya çıkar. Antrenörlerin bu bağlamda, tutum geliştirmeleri için çevre şartlarını ve olası değişiklikleri sürekli analiz etmeleri gerekir. Bu değişiklikler rakiplerin uyguladıkları sportif stratejiler, yönetsel süreçlerde olan değişiklikler veya antrenörün tamamen kontrolü dışındaki unsurlar olabilir. Tutumların kuvvet, karmaşıklık, tutarlılık ve farklı tutumların birbirleriyle olan ilişkiler antrenörlerin o konu hakkında bir yargıya varmalarını sağlar. Yargı, tutumun oluşum sürecindeki temel bilgiler referans alınarak oluşturulan bilgiler neticesinde ulaşılan bir sonuçtur. Stratejik yönetim uygulayan bir antrenörün herhangi bir yargıya vardığında göz önünde bulundurması gereken en önemli unsur, yargılarında esnek olmasıdır. Esneklik, stratejik yönetimin gereğidir. Çünkü kontrolümüz dışında oluşan herhangi bir durum vardığımız yargının geçersiz kılınmasına sebep olabilir. Antrenörler herhangi bir tutuma ulaşmadan olası tüm iç ve dış çevre şartlarını gözden geçirmeli ve bunun sonucunda esnetilebilecek yargılara varmalıdırlar. Bu hareket tarzı rekabetin üst düzeyde olduğu spor ortamlarında antrenörlere alternatif bir hareket kabiliyeti kazandırır.

3. Grup Dinamiği: Bir grup içerisindeki karşılıklı etkileşimler grup dinamiğini oluşturmaktadır. Her bir grup üyesi diğer üyeler için bir değer ve role sahiptir. Ayrıca grup üyeleri sürekli birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bu durum özellikle takım sporlarında antrenörlük yapan kişiler için önem arz etmektedir. Her takım üyesi, takımın davranış ve özelliklerinden etkilenir ve kendi davranış özellikleriyle grubu etkileyebilir. Grup dinamiği, grubun kendi içindeki kişiler arası etki ve tepkileri ele aldığı gibi grubun salt dış çevre şartlarına bağlılığını ve grubun diğer gruplarla ilişkilerini de kapsar. Bu bağlamda grup dinamiği, grubun herhangi bir bölümünde ortaya çıkan değişimlerin grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdiği etki ve tepkilerdir (Güney, 2011). Antrenörlerin grup dinamiği açısından en önemli görevi bu etki ve tepkileri stratejik yönetim ölçütleri çerçevesinde yönetmektir.

4. İletişim: İletişim bilgi ve fikirlerin bir bireyden diğerine aktarılması sürecidir (Davis, 1988). Bu anlamda iletişim, iki veya daha fazla insan arasında anlaşmanın gerçekleşmesi için oluşmuş bir süreçtir. Antrenörlük mesleğinde iletişimi etkili

kullanmak özellikle sporcular için performanslarını etkileyecek derecede önem arz etmektedir. İletişim öğrenme ve gelişme sürecinde önemli bir öğedir. Antrenör sporcu ile iletişimde farklı iletişim kanalları kullanmak durumunda kalabilir. Kimi sporcu ile sözlü iletişimi kimi sporcu ile bunun haricinde yoğun olarak beden dilini, sesinin tonlamasını, bakışlarını veya tümünü kullanmak durumunda kalabilir. Sporcu ile onun için en işlevsel iletişim kanalını bulmak antrenörlerin temel görevleri arasındadır. Antrenörlerin kullanması gereken iletişim türleri şunlardır:

- **Bilgi Sağlayıcı İletişim:** Bu iletişim biçiminin amacı içinde bulunulan yapının devamı için gerekli olan bilgi alışverişini sağlamaktır. Takımda yetki ve sorumlulukların dağıtılması, görevler arasında koordinasyonun sağlanması planlama, karar verme gibi süreçlerin gerçekleşmesi için önemlidir.
- **Değerlendirici İletişim:** Bu tip iletişim girdi olarak kabul edilen bilgilerin değerlendirilmesi, değerlendirme sonuçları ve çıktıların değerlendirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Değerlendirici iletişimin temel amacı herhangi bir sorun hakkında değerlendirici bir fikir elde etmek ve bir sonuca varmaktır.
- **Eğitici ve Öğretici İletişim:** Bu iletişim biçimi antrenörün teknik heyette ve takım içinde nelerin yapılması ve nelerin yapılmaması konusunda tüm grubu eğitmesini ifade etmektedir. Eğitici ve öğretici iletişim, tek yönlü, yukarıdan aşağıya inen bilgi akımını anlatmaktadır.
- **İnandırıcı ve Etkileyici İletişim:** Bu iletişim biçimi iki yönlüdür; Birincisi, antrenör takım üyelerini amaçlarını gerçekleştirmek ve görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmeye inandırmaya çalışır. İkincisi, antrenör, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen takım üyeleri ile birebir doğrudan ilgilenir. Bu bağlamda birinci iletişim şekli tüm takım için, ikincisi ise bireysel farklılıklar gözeterek her bir takım üyesi için gerçekleştirilir (Güney, 2011).
- **5. Spora Özgü Teknik Bilgi ve Beceriler:** Antrenörün teknik bilgisi ve becerisi sporcunun yüksek performans göstermesine doğrudan olumlu bir etkidir. Buradaki önemli nokta, antrenörün bilgi ve becerilerini aktarabilme yeteneğidir. Bir diğer

önemli nokta ise, antrenörün birlikte çalışmış olduğu teknik heyettir. Teknik heyetin kendi alanlarında yetkin olması antrenörün bilgi birikimi ve becerilerini sporculara aktarmasını kolaylaştıran bir unsurdur. Stratejik yönetimin en önemli unsuru yönetim faaliyetlerini gerçekleştirirken dış çevre şartlarındaki değişme ve gelişmeleri takip etmektir. Bu bağlamda antrenörün kendi spor dalı ile ilgili olarak; rakiplerin durumu, Dünya'daki gelişme ve değişimler, bilimsel spor literatüründeki gelişmeler ve uluslararası spor federasyonlarının ortaya koyduğu her türlü bilgi bir antrenör için dış çevre şartları anlamına gelmektedir. Eğer antrenör stratejik yönetim uyguluyor ise tüm bu unsurları sürekli göz önünde bulundurmak durumundadır. Ayrıca antrenörlerin kendi spor dalları ile ilgili zorunlu katılmaları gereken gelişim seminerlerinin yanı sıra sürekli gelişen Dünyada kendi spor alanları ile ilgili üst düzey eğitimlere katılmaları faydalı olacaktır. Bu durum stratejik yönetimin bir diğer önemli unsuru olan “sürekli gelişim ilkesini” yerine getirmek adına önem arz etmektedir.

Sporda Çatışma Yönetimi

Çatışma, özellikle profesyonel spor ortamlarında bütün süreçler üzerinde etkili olan bir anlaşmazlık, zıtlık, muhalefet, karşı gelme, yok sayma, gibi niteliklerin ifadesidir (Güney, 2011). Bu sebepten hem bireysel hem de takım başarısı üzerinde etkileri vardır. Çatışma zaman zaman öngörülemeyebilir. Burada önemli olan husus özellikle, çatışmanın antrenörler tarafından nasıl yönetileceğidir.

✓ Çatışma

İki veya daha fazla insanın ya da grubun istek, amaç, hedef, düşünce ve değer yargılarının birbirine uygun olmaması sonucu oluşan olumsuzluk durumudur (Dubrin, 1981).

Geleneksel çatışma yaklaşımına göre; çatışma takım için olumsuz bir durumdur. Bu yaklaşıma göre ortaya çıkan çatışma belirtileri, gelişmekte olan bir rahatsızlığın varlığına işaret etmektedir (Akgemci, 2008). Bu tip durumlarda antrenörün liderlik becerileri ve stratejik yönetim becerileri ön plana çıkmaktadır. Geleneksel bakış açısına göre, çatışma olumsuzluğu ifade ettiği için kaçınılması gereken bir durumdur. Çatışma bu görüşe göre, yıkıcı bir

niteliğe sahiptir. Bu nedenle, profesyonel spor ortamındaki yöneticilerin bulundukları kurumu ve tüm alt kademe çalışanlarını bu olumsuzluktan korumaları temel görevleri arasındadır.

Davranışçı yaklaşıma göre; çalışanlar, sporcular, teknik heyet, yönetim ve bağlı bulunan tüm birimler arasında çatışmaların çıkması normal ve kaçınılmazdır. Davranışçı yaklaşım çatışmayı kabul etmektedir. Bu yaklaşım daha çok çatışmanın çözülmesi ve yönetimi konuları üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımın savunucuları profesyonel spor ortamlarını değişik amaç, değer, inanç, istek ve beklentilere sahip insanlardan oluşan sosyal bir sistem olarak gördüklerinden dolayı, çatışmayı da bu sistemin doğal ve kaçınılmaz bir sonucu olarak görmektedirler. Bu yaklaşıma göre hareket tarzını belirleyen antrenörlerin stratejik yönetim ilkelerini de göz önünde bulundurarak çatışma durumunda süreci yönetmeleri gerekmektedir.

Etkileşimci yaklaşıma göre; profesyonel çalışma ortamlarında çatışmanın gerçekleşmesi doğal kabul edilir. Bu görüşe göre profesyonel spor ortamlarında etkin ve verimli çalışabilmesi için çatışma gerekli bir süreçtir. Çatışma, iş verimliliğini, etkinliği, huzuru, güvenli çalışmayı, olumsuz yönde etkilese de profesyonel spor ortamlarının kaçınılmaz bir parçasıdır. Önemli olan çatışmaya olumlu anlamlar yüklemek ve kontrol altında tutmaktır. Bu anlamda antrenörler bu görüş açısından hareket tarzı belirlerken olayları yorumlama yetenekleriyle doğru orantılı olarak çözüm yollarına giderler.

Profesyonel spor ortamlarında çatışmanın nedenleri ise şöyle sıralanabilir; algılama yorumlama ve değerlendirme farklılığı, iş bölümü, fonksiyonel bağlılık, kaynak yetersizliği, amaç farklılığı ve iletişim engelleri. Çatışma nedenlerinden birkaçı veya tümü çatışma üzerinde aynı anda etkili olabilir.

- *Algılama yorumlama ve değerlendirme farklılığı*: Kişilerin her durum ve olayı algılaması, yorumlaması, kendi akıl süzgecinde geçirmesi aynı değildir. Bu farklılıklar profesyonel spor ortamlarında ister istemez çatışmaya neden olmaktadır. Bu durumdan da en çok etkilenen antrenör ve sporcular olmaktadır. Bu anlamda antrenörün, sporcuların olaylara bakış açılarını öğrenmek adına onlarla sık sık özel toplantılar yapması gerekmektedir. Bakış açısı farklılıklarının çatışmaya neden olması sportif performans

üzerinde de kısa ve uzun vadeli form kayıplarına neden olur (Güney, 2011).

- *İş bölümü:* Özellikle takım sporlarının temel gereklerinden biridir. Önceden belirlenen iş bölümüne aykırı davranışta olan bir veya daha fazla sporcu olursa bu durum çatışmanın başlangıcı olabilir. Bu tip durumlarda antrenör, kontrol sistemini iş bölümü sürecinin başında uygularsa çatışma ihtimalini düşürebilir. Bir başka deyişle, görev dağılımı yapılırken o görevi yapabilme yetisine sahip olan sporcular değerlendirilir ise sonradan olabilecek çatışma durumlarını engellemeye yardımcı olabilir. Çatışmanın ortaya çıkması durumunda ise, antrenörün önceden belirlediği yedek veya ikame sporcu görevini yerine getirmeyen sporcunun yerini almalıdır.
- *İşlevsel bağlılık:* Bütün profesyonel spor ortamlarında iş bölümü sonucu oluşan görev paylaşımı nedeniyle tüm birimler, çalışanlar, yönetim, teknik kadro ve sporcular işlevsel olarak bir bağlantı içindedir. Tüm bu unsurların kendi içlerinde ve birbirleriyle eşgüdümlü hareket etmeleri gerekir. Bu eşgüdüm ve işbirliği, olabilecek problemleri çatışma ihtimali olmadan ortadan kaldıran önemli unsurdur. Günümüz profesyonel spor ortamlarında rekabet en üst düzeyde yaşanmaktadır. Bu bağlamda, yukarıda belirtilen tüm unsurların eşgüdümlü çalışması için stratejik yönetimin yanı sıra toplam kalite yönetimi uygulamalarının yapılması fayda sağlayacaktır.
- *Kaynak yetersizliği:* Yetersizlik profesyonel spor ortamlarında şu unsurlar açısından olabilir; yönetim kadrosunun eksikleri, antrenör ve ekibinin yetersiz yönleri, tesis sınırlılıkları, ihtiyaç olan spor ekipmanlarındaki problemler. Bu unsurların bir veya birkaçında olabilecek yetersizlik çatışma ortamının zeminini hazırlayabilir. Profesyonel spor ortamlarında kıt kaynakların etkin kullanımı istendiğinde sonuç çatışmaya giden bir süreç olmaktadır. Bu tip durumlarda özellikle antrenörlerin kişisel bilgi ve beceri durumu çatışmanın yönetilmesinde olumlu katkılar sağlamaktadır.

- *Amaç farklılığı:* Yöneticiler, teknik kadro ve sporcular, takım ve kulüp çıkarları doğrultusunda oluşturdukları amaçlardan ne ölçüde uzaklaşıyor ise bu durum çatışmanın zeminini hazırlayan unsur olmaktadır. Özellikle sporcuları ortak amaçlar doğrultusunda sürekli motive edecek kişiler antrenörlerdir. Ortak amaçların sayısı ne kadar artırılır ve kontrolü sağlanırsa çatışma ihtimali o denli azalır.
- *İletişim engelleri:* İletişimi engelleyen tüm faktörler çatışmalara neden olabilir. İletişim engelleri takım içerisinde gruplaşmalara neden olabilir. Bu durum çatışmaların olma ihtimalini artırır. Bu bağlamda antrenörün temel görevi, doğru iletişim kanallarını kullanarak hem teknik ekibiyle hem de sporcularla iletişim kurmaktır. Her bireyin etkili iletişim kanalı birbiriyle aynı değildir. Özellikle takım sporlarında antrenörlük yapan antrenörler tüm takım üyeleri ile ilgili iletişim kanalı geliştirmek zorunda kalabilirler. Bu hareket tarzı iletişimsizlikten kaynaklı çatışma durumlarının oluşmasını ortadan kaldıracaktır.



dikkat

Profesyonel spor ortamlarında çatışmanın nedenleri; algılama yorumlama ve değerlendirme farklılığı, iş bölümü, fonksiyonel bağlılık, kaynak yetersizliği, amaç farklılığı ve iletişim engelleridir.

Profesyonel spor ortamları için çatışmanın temel yararıları şunlardır:

1. Çatışma yaratıcı düşünme üzerinde olumlu etkiler yapabilir.
2. Takım içi bağlılığı artırır.
3. Sportif verimliliği ve etkinliği artırır.
4. Çatışma esnasında tarafsız kalanların duygu ve düşüncelerini çekinmeden açıklamalarını sağlar.
5. Çatışan taraflar çatışma sayesinde kendi bilgi birikimi ve yeteneklerini kullanma ortamı bulurlar.
6. Yeni amaç ve hedeflerin belirlenmesine yol açar.

7. Takım üyeleri veya sporcular arasında yeni iletişim kanallarının oluşmasına yardımcı olur.

Profesyonel spor ortamları için çatışmanın temel zararları ise şunlardır:

1. Çatışma sporcuların ve teknik kadronun antrenman şevkini olumsuz etkileyebilir.
2. Kulüp içi kaynakların boşa harcanmasına neden olabilir.
3. Takım üyelerinin birbirlerine karşı olan saygıları ve ekip olma bilinci zedelenebilir.
4. Takımın önceden planlanan kısa ve uzun vadeli amaçlarında değişiklik yapılması gerekebilir.
5. Antrenör ve ekibinin sporcular karşısında otorite sarsılabilir.
6. Antrenman bilimi açısından takım üyelerinin sportif performans öğeleri fizyolojik ve psikolojik olarak olumsuz etkilenir.
7. Yönetimden, teknik kadrodan ve takımdan ayrılımlar söz konusu olabilir.

Antrenörlükte Güdüle(n)me Yönetimi

Güdülenmenin temelinde güdü kavramı bulunur. Güdü; bir veya daha fazla insanı, belirli bir yöne, amaca doğru sürekli harekete geçirmek için yapılan çabaların bütünüdür (Biçer 1998). Bu bağlamda, insanları belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümüne güdülenme denir. Güdülenme insanların bir işi yapabilmesi için gerekli olan çabanın, ortamın, enerjinin, durumların yaratılması sürecidir.



Güdülenme

Herhangi bir işin yapılması konusunda bireyin davranış şeklini belirleyen tüm unsurlardır.

Antrenörlerin, sporcuları ve kendilerini profesyonel sporun rekabet ortamında sürekli güdüleme çabası içinde olmaları gerekebilir. Bu durum aynı zamanda stratejik yönetimin önemli bir parçasıdır. Güdülenmede temel amaç insanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Kişileri güdülemek için kullanılan yöntemler her ortamda aynı etkiyi göstermeyebilir. Bu durum dış çevre şartlarındaki değişikliklerin insan psikolojisi üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır.

Stratejik yönetimin temel unsurlarından biri olan dış çevre şartlarındaki değişiklikleri sürekli göz önünde bulundurma ilkesi, antrenörün kendisini ve sporcuları güdülemesi olumlu etkiler yapacaktır. Profesyonel spor ortamlarında antrenörlerin sporcuları güdüleme çalışmalarında kullanacağı yöntemler sporcuya ve duruma göre farklılık göstermektedir. Antrenörlerin bu durumu sürekli göz önünde bulundurması gerekir. Herhangi bir durum için antrenörün yapmış olduğu güdüleme çalışması farklı bir zamanda aynı durum için geçerli olmayabilir.

Spor psikolojisi literatüründe antrenörlerin sporcuları güdülemesi ile ilgili üç temel görüş bulunmaktadır: 1. Kişilik merkezli güdülenme görüşü, 2. Durum merkezli görüş, 3. Etkileşimsel görüş.

1. **Kişilik Merkezli Güdülenme:** Bu görüş, motive olmuş davranışın, öncelikli olarak bireysel özelliklerin bir işlevi olduğu ileri sürer. Bu görüşe göre; kişinin ihtiyaçları, hedefleri, kişiliği güdülenmiş davranışın temel belirleyicisidir.
2. **Durum Merkezli Görüş:** Bu görüş, güdülenme seviyesinin öncelikli olarak içinde bulunulan dış çevre şartlarından kaynaklı olduğunu ileri sürer. Sporcunun güdülenme seviyesi içsel olarak yeterli düzeyde olsa bile dış çevre şartlarındaki olumlu ve olumsuz değişimler sporcunun güdülenme seviyesini etkiler. Bu sebepten antrenörler o spor dalı ile ilgili olası dış çevre şartlarındaki değişiklikleri zaman zaman yapay olarak oluştururlarsa sporcular karşılaşacakları olası durumlar konusunda hazırlıklı olurlar.
3. **Etkileşimli Görüş:** Bu görüşü benimseyen bilim insanları güdülenmenin ne sadece sporcuya ilişkili etmenlerden ne de sadece dış çevre şartlarındaki etmenlerden kaynaklandığını savunur. Bu görüşe göre güdülenmeyi anlamanın en iyi yolu, bu iki etmenin birbirleriyle nasıl etkileşim içinde olduğunun incelenmesidir.

Güdülenme oluşumunda antrenörlere yol gösterecek faktörler kişisel faktörler ve durumsal faktörler olmak üzere iki grupta ifade edilebilir.

Kişisel faktörler; kişilik, hedefler, ihtiyaçlar, ilgi alanları, geçmiş deneyimler ile çeşitli güdü ve dürtüleri içerir.

Durumsal faktörler; antrenörün uyguladığı liderlik türü, spor tesisi ile ilgili faktörler, seyirci, kullanılan spor ekipmanları ve sporcuların dış çevre şartları içinde anlamlandırdığı her türlü olumlu ve olumsuz unsurlardır. Bu bağlamda, antrenörler sporcuların güdülenmesini olumlu etkilemek için aşağıdaki beş unsuru göz önünde bulundurmalarıdır:

1. Kişilerin içinde bulundukları durum ve dış çevre şartlarındaki değişiklikler.
2. Sporcuları aynı anda etkileyecek içsel ve dışsal çoklu güdü ve dürtüler.
3. Sezon içerisinde güdülenmeyi belirli bir seviyede tutmak için antrenman yapılan ortamda yapılacak fiziki değişiklikler.
4. Antrenör sporcuya yönelik davranış kalıpları. (Antrenör sporcusuna yönelik davranış kalıplarını sürekli gözden geçirmelidir. Farkında olmadan yaptığı bir davranış sporcuların güdülenme seviyesini olumsuz etkileyebilir.)
5. Sporcuların istenmeyen davranışları. (Antrenör sporcuların istenmeyen davranışlarını değiştirmek için farklı zamanlarda birçok farklı yol denemelidir.)

Günümüz rekabetçi profesyonel spor ortamında önemli bir başka kavram da başarı motivasyonudur. Başarı motivasyonu; sporcunun verilen bir görevin üstesinden gelmek, mükemmeye erişme çabası göstermek, rakiplerden daha iyi performans göstermek ve kendi performansı ile gurur duymak için ortaya koymuş olduğu çabaların tümünü belirtir (Weinberg, Gould, 2019). Sporcunun verilen görevi tamamlamak, başarısızlık karşısında mücadeleye devam etmek ve kendi başarısıyla gurur duymak için çabalama eğilimi güdülenme sürecinin temel kaynaklarını oluşturur (Gill, Williams, 2008). Antrenörlerin, başarı güdülenmesini sürekli sağlayabilmek için yapması gerekenler Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1 Başarı Güdülenmesi Oluşturma Unsurları.

1. Kişisel ve durumsal faktörlerin güdülenme üzerindeki etkileri birlikte değerlendirilmeli.
2. Sonuç odaklı hedefler azaltılmalı, sürece önem verilmeli.
3. Sürekli geri bildirim alınmalı.
4. Sporcuların başarı güdülenmesi seviyelerinin kişilik özelliklerine göre değiştiği unutulmamalı.
5. Sporcuların yetkinliklerinin farkında olmaları sağlanmalı.
6. Sporcuların başarı güdülenme aşamaları belirlenmeli.
7. Sporcuların hedef yönelimleri sürekli kontrol edilmeli.
8. Sporcuların yüksek performansa yükledikleri anlam sürekli analiz edilmeli.
9. Sporcuların yaklaştıkları ve kaçındıkları durumlar belirlenmeli.
10. Geri besleme yaparken öncelikle olumlu unsurların geri beslemesi sonrasında olumsuz durumların geri beslemesi yapılmalı.

Güdülenmeye olumlu katkı sağlamak adına sporcuya geri besleme verirken yapılması ve yapılmaması gerekenler şunlardır;

- *Yapılması gerekenler:* Sporcunun başarısızlığı durumunda daha fazla çaba sarf etmesi vurgulanmalıdır. Yalnız bu tür bir durumu bireysel hedef ve kapasite ile ilişkilendirmek gerekmektedir. Sporcunun başarılı olması durumlarında başarının kaynağı sporcunun yeteneğine ve daha fazla çaba göstermesine yüklenmelidir.
- *Yapılmaması gerekenler:* Sporcunun başarısızlığı durumunda bu durumun yetenek eksikliğinden kaynaklandığına vurgu yapılmamalıdır. Başarı durumu şans faktörüne ve yapılan görevin kolaylığına yüklenmemelidir. Tüm geri beslemelerde aşırı samimiyetten ve resmiyetten kaçınılmalıdır (Weinberg, Gould, 2019).

Sporculara sonuç odaklı yapılan davranışların kısa ve uzun vadede onların hem konsantrasyon hem de motivasyon seviyeleri üzerinde olumsuz etkiler yapacağı açıktır. Sporculara süreç odaklı olmaları konusunda tavsiyeler verilirse bu gibi olumsuz durumların yaşanma ihtimali azalır. Çünkü, sonuç değiştirilebilen

bir olgu değildir fakat süreç müdahale edilebilecek bir unsurdur. Süreç üzerinde yapılacak her türlü olumlu ve olumsuz eylem sonucu o derecede etkiler. Bu bağlamda süreç, olumlu motivasyona katkı yapması ve sonucu etkilemesi açısından antrenörlerin üzerinde durması gereken önemli bir faktördür.



dikkat

Algılanan yetkinliği ve kontrol duygularını artırmak motivasyon üzerinde olumlu bir etki yapacaktır.

Öğrenme Çıktısı



- 4 Antrenörlükte stratejik yönetimi gerçekleştirebilmenin ön şartlarını açıklayabilme
- 5 Spor ortamlarında meydana gelen çatışma durumlarında nasıl hareket edileceğini ifade edebilme
- 6 Spor ortamlarında antrenörün güdülenme yönetimi sürecinin önemini açıklayabilme

Araştır 2

Profesyonel uygulamada başarı motivasyonu nasıl kullanılır? Araştırınız.

İlişkilendir

Sporda çatışma ve motivasyon yönetimini birbirleriyle ilişkilendirerek tartışınız. Bu iki unsurun nasıl etkileşim gösterdiğini değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Antrenörlerin stratejik yönetim yöntemlerini kullanmasının faydalarını tartışınız. Sporda stratejik yönetim sürecinin antrenörlerin sporcuları yönetirken getirdiği faydaları belirtiniz. Bir antrenörün stratejik yönetim uygulayabilmesi için gerekli ön şartlar nelerdir değerlendiriniz.



Araştırmalarla İlişkilendir

Sporda stratejik yönetim konusu ile ilgili Stratejik Yönetim, Örgütsel Davranış, kitapları incelenebilir. Bu kitaplar stratejik yönetimin unsurları, aşamaları, faydası ve uygulama şekilleri ile ilgili bilgiler vermektedir.

Sporda çatışma yönetimi konusu ile ilgili Sporda Duygu ve Aklın Yönetimi, Foundations of Sport and Exercise Psychology, Psychological Dynamics of Sport and Exercise, kitapları incelenebilir. Bu kitaplar spor ortamlarında duygu durumlarının yönetimi, odaklanma ve motivasyon gibi durumların çatışma yönetimine etkisi gibi konuları içermektedir.

Antrenörlükte motivasyon yönetimi konusu ile ilgili Doruk Performans, Foundations of Sport and Exercise Psychology, kitapları incelenebilir. Bu kitaplar spor ortamlarında antrenörlerin kendilerinin ve sporcularının motivasyonlarını etkileyecek unsurları, bu unsurların olumlu olumsuz etkilerini ve motivasyon yönetiminin nasıl yapılacağı konusunda bilgiler vermektedir.



Yaşamla İlişkilendir

Ülkemizde ve Dünyada kendi belirlediğiniz bir spor dalında başarılı olmuş bir antrenörün başarıya giden yolda uyguladığı tekniklerin ne derece stratejik yönetim teknikleri ve yöntemleri ile, bilimsel çatışma yönetimi ve güdüleme yönetimi teknikleri ile uyum göstermekte olduğunu inceleyiniz. Bu konuda örnek seçimi yaparken o ülkede en çok ilgi gören spor dallarının seçilmesi konuyu analiz etmenizi kolaylaştıracak bir unsurdur.

Örneğin, Milli Takım'ın Teknik direktörlük görevini de yapmış olan Fatih Terim, teknik direktörlükte en büyük başarıyı 1996-2000 yılları arasında çalıştığı Galatasaray'da gösterdi. Bu dört yıl boyunca Galatasaray'da altın çağını yaşadı. Kulübe dört lig, iki Türkiye Kupası ve 1 UEFA Kupası Şampiyonluğu kazandırdı.

Terim'in bir teknik adam olarak ayırt edici özelliği, defansif çağrışım yapan 4-4-2 taktiğini alaturka bir yorumla ofansif olarak uygulayıp başarıya ulaşmasıdır. Bunu yaparken en büyük silahı, insanların içindeki, uyuyan hırs ve arzu hücrelerini harekete geçirecek güdüleme yeteneğine sahip olmasıdır. Futbolcularının, büyük Avrupa takımlarının karşısına cesaretle çıkabilmesinin büyüğü de, yönettiklerinde "En aşağılardan gelmiş olsan da en iyiyi hak edersin" hissini uyandırebilirdi olmasındadır.

Terim kamplarda oyuncularının odalarına felsefi sözler içeren mesajlar gönderiyor. Sabah yataktan kalkan futbolcu, önce Terimin mesajını okuyor ve sonra güne başlıyor. Bu uygulamanın futbolcular üzerinde olumlu etkiler yaptığı belirtiliyor.

"Değer yarat, kendini motive et eski alışkanlıklarından kurtul."

"Yeni yollar keşfet ve uygula iyimser ol, olumsuz duyguları denetle, değişim stresini tanı."

"Kulübü çalışanlar gözünde değerli kıl, düşük performansla izin verme, çalışmaktan zevk alınan ortam yarat."

"İnsanın içindeki yeteneği ortaya çıkar, etkili değişim yarat, iz bırak, kararlı ol."

"Varlığını var et, belirsizlik, güvensizliğe tahammülsüzdür."

"Çok sayıda işlev üstlen, yaratıcı çözümlerle işinin lideri ol."

G.Saray Teknik Direktörü Fatih Terim, "Başarı" için her türlü yolu deniyor. Ve ilginç yöntemlerle bir bakıma futbolcularını hem eğitiyor, hem de onların motivasyonunu güçlendiriyor.

Kaynak: <https://www.kigem.com/terimin-pusularinin-sirri-cozuldu.html> ;

<https://www.takvim.com.tr/galeri/spor/fatih-terimin-basarisinin-sirri-361084164032/8>

TEKNİK DİREKTÖRLÜK VE ÖNDERLİK

Antrenörlüğün en üst basamağı olan Teknik Direktörlük, başka bir deyişle "Baş Antrenörlük" bir anlamda, spor takımlarını veya sporcuları sevk ve idare eden, onları yarışlara hazırlayan kişilerin gelebileceği en üst düzey seviye olduğu gibi yönetsel nitelikleri de kapsadığından antrenörlük ötesi bir statüdür. Ülkemizde ve birçok ülkede Teknik Direktörler, takımların şef konumundaki en yetkili kişileri olarak kabul edilir.

Teknik Direktörler ayrıca spor kulüpleri ve takımların önderleri (liderleri) olarak kabul edilir ve

takımların veya sporcuların yönetsel hakları ve sorumlulukları onlardan sorulur. Teknik Direktörler kendilerine verilen bu yönetsel niteliklerinin yanında sporcu, yönetici basın ve seyirciler tarafından da tek yetkili kişi olarak kabul edilir ve onlara önderlik rolü biçilir.

Uzun yıllar önderlik kavramı farklı kitaplarda yabancı dildeki karşılığı olan "lider" sözcüğü olarak yazılıp kullanılmasına karşın, bu çalışmada, "liderlik" kavramı yerine hem anlam bilimsel hem de öz Türkçe olarak "önder ve önderlik" kavramları kullanılacaktır. Zira önderlik kavramı, tek başına ne olduğunu başka sözcüklerle açıklamaya gerek duymadan kendisini anlatmaktadır.

Önderlik Kavramı

Önderlik kavramı insanın kendini fark ettiği zamandan; yani bir anlamda topluluk halinde yaşamaya başlamasından bu yana var olan bir kavramdır. Birden fazla kişinin bulunduğu bir ortamda, bu kişilerden biri farklı düşünce, davranış, inanç ve tutum ile diğerinin üstünde farklı bir etki bırakır. Özellikle de sorun çözme, kriz yönetimi veya karar alma, yön tayin etme vb. gibi durumlarda biri diğerinden daha farklı rol ve tutum üstlenebilir. İşte bundan dolayı, spor takımları da bu kişilere daha farklı gözle bakarak farklı roller ve sorumluluklar yükler.

Önderlik kavramı; öncü olma, önderlik yapma, sorumluluk alma ve farklı davranış içinde olma gibi düşünce ve eylemleri çağırıştır. Önderlik, soyut bir kavram olduğu için çeşitli biçimlerde tanımlanabilmektedir. Zira önderlik olgusu tarih boyunca, içinde bulunulan zamanın ruhuna ve zamanın yapısına göre farklılıklar içermiştir. Önderlik, gelecekte de yine farklı algılara ve düşüncelere neden olmaya devam edecek; yer, durum ve zamana göre insanlar önderliğe farklı içerikler vererek farklı olguları ve davranışları görmek isteyecektir.

Önder ve önderlik kavramlarının çok sayıda tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

- Önderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak başkalarını yönlendirme ve etkileme sürecidir.
- Önder, bir bireyin bir ekiple istenilen hedefleri gerçekleştirmek için kendi ekibine yön veren ve birlikte amaçlara ulaşmak için sorumluluk alan kişiye denir (Özdemir, 2003)
- Önderlik, bazı amaçların başarılmaması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme sürecidir (Robbins, 1984).
- Önderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütte bulunan diğer çalışanları etkileme, güdüleme, yönlendirme yeteneğidir (Hart, 1973).
- Önder, önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan, kişiyi tanımlar (Tosun, 1992; Donuk 2006).
- Önder, ekip üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve arzuları, kabul edilebilir bir amaç olarak ortaya koyan ve ekip üyelerinin gizil güçle-

rini bu amaç etrafında harekete geçirebilen kişidir (Tatar, 2009).

- Önderlik, bir grup insanı, belirli amaç etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamından oluşmaktadır (Tatar 2009).
- Önderlik, bir amaç doğrultusunda bir araya gelen kişileri başarıya ulaştırma, başarıya hazırlama ve başarıya odaklama yeteneğinin yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunları ekip bütünlüğü içinde çözebilme yeteneğidir (Kılınç, 1995).
- Önderlik, belirli koşullar altında, belirli bireysel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının çalışmalarını etkilemesi ve yönlendirmesidir (Koçel, 2003).
- Önder, başkalarını belirli amaçlara doğrultusunda davranışa sevk edebilen kişidir (Efil, 2004).
- Önderlik, bulunduğu yerde her türlü koşula rağmen fark yaratabilmektir (Biçer, 2008).

Bu bağlamlardan yola çıkarak önderlik, insanların planlarının ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat ve bir insan becerisi olarak tanımlanabilir (Şimşek ve diğ., 2003).

✓ Önder

Önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan, kişidir.

✓ Önderlik

Bulunduğu yerde her türlü koşula rağmen fark yaratabilmektir.



dikkat

Önderlik, insanların planlarının ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat ve bir insan becerisidir.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, önderliğin, farklı olgular etrafında farklı süreçleri kapsayan düşünce ve etkinlikler sistemi olduğu açıktır.

Önder, insan üstü yeteneklere sahip olan kişi değil, sahip olduğu yetenek ve yetkinliklerle sorun ve sorunları çözen, sisteme yeni bir anlayış getiren, ekip üyeleri arasında duygu ve amaç bağı oluşturan; ortak amaçlar doğrultusunda kenetlenmeyi, tek yürek olmayı sağlayabilen, cesaret sahibi, akılcı çözümden yana, herkesi kucaklamaya çalışan bir insandır. Önder aynı zamanda, astlarına üretken bir çalışma ortamı sağlayan, yetenekleri doğru ve amaca göre yönetebilen, ilham veren ve onları yüreklendiren kişidir.

Önderin en önemli iç kaynağı olaylara bakış açısıdır. Öngörüsü ve yüksek ideallerinden dolayı çoğunlukla yalnızdır. Astlarını yani ekip arkadaşlarını etkileme gücü vardır ve aynı zamanda iyi bir dinleyicidir. Önderin tutkuları ile ilham verebilmesi ve insanları bir amaç doğrultusunda doğal biçimde etkilemesi karizma olarak adlandırılır. Önder, iyi bir iletişimci, ekip çalışmasına inanan, toparlayıcı özelliği ile sorumluluk alan ve kişileri “daha iyiye” yüreklendiren özel bir şahsiyettir.

Bu açıklamalar doğrultusunda önder kısaca; bir grubu amaçları doğrultusunda eyleme geçiren, yol gösteren, ilham veren, rehberlik eden ve bu davranışlara öncülük eden kişi olarak tanımlanabilir. Bu sürece ise önderlik denir.

✓ Önder

Bir grubu amaçları doğrultusunda eyleme geçiren, yol gösteren, ilham veren, rehberlik eden ve bu davranışlara öncülük eden kişidir.

Önderlik İşlevleri

Bir önderlik olgusu olarak teknik direktörlüğün bir takım işlevleri vardır. Teknik direktörlük önderlik görevini veya rolünü üstlendiği zaman, takıma veya grubuna karşı birtakım sorumluluklara sahip olur. Bir önder olarak teknik direktörü işlev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- *Stratejik plan oluşturmak:* Plan olmazsa olmaz bir unsurdur. Bütün çalışmalar planlama doğrultusunda hedef ve amaç belirlemekle başlar. Planlamalar günümüzde kendi içinde stratejik bir önem taşımaktadır. Planlamanın kendisi strateji içermelidir. Dolayısıyla teknik direktörler uzun dönemli amaç ve hedefler belirlerken stra-

tejik hedef planlama yapmalıdır. Bu stratejiler takımın felsefesini yansıtırken, amaç ve hedeflerin somutlaştırılmasına, o hedef ve amaçlara nasıl ulaşılacağına, kaynakların neler olduğuna ve bu kaynakların nasıl kullanılacağına dair somut adımlar içermelidir.

- *Eylem işlevi:* Spor takımının tüm yönetimi teknik direktör üzerinde olduğundan, bir önder olarak teknik direktör her kararın hayata geçmesi için sorumluluk almak ve bunları gerçekleştirmek için eyleme geçmek zorundadır. Teknik direktör icraatın başında olduğundan dolayı kulüp ve takım içerisindeki tüm eylemleri bilmek, yönetmek ve bazen delege ederek tüm sorumluluğu yüklenmek durumundadır. Dolayısıyla takımın aldığı tüm sonuçlardan sorumlu kişi teknik direktördür. Teknik direktör yardımcıları da bu süreçte kararları ve sorumlulukları paylaşmak zorundadır.
- *Politika ve taktik oluşturma işlevi:* Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için teknik direktör bir takım politika ve taktik oluşturmak zorundadır. Bu kararları ekibi ile birlikte alır. Teknik direktör zaman zaman spor kulübünün belirlediği politika ve siyaset çizgisi içinde davranmak zorundadır. Burada belirlenen amaçlara ulaşabilmek için kulüp yönetimi ile ortak çalışarak izlenecek politikalar belirlenir.
- *Uzmanlık işlevi:* Bir önder olarak teknik direktörün, spor dalının bir veya birkaç konusunda uzmanlaşması ve bunların eğitimi almış olması gerekir. Konuya hâkimiyet ve uzmanlık bilgisi, bütünü görebilmek ve doğru kararı almak için gereklidir. Spor özelinde ise bu olgu daha önemlidir. Sporun içinden gelmemiş, soyunma odasında bulunmamış kişi veya antrenörlerin ekibi yönlendirmesi, bir amaç doğrultusunda hedefe sevk etmesi oldukça zor hatta bazen de imkânsızdır. Bu yüzden sporun içinden gelmiş teknik direktörlerin özel bir ayrıcalık taşıyacağı kesindir. Fakat bu özellik tek başına çok fazla anlam taşımaz. Bunun yanı sıra, farklı yeti, yetenek ve yetkinliklerle donatılmış olmak da önemlidir.
- *Temsil işlevi:* Bir önder olarak teknik direktör ilgili spor dalının ve kulübün göz önünde-

ki özel kişisi olduğu için antrenörlük yetkinliğinin ötesinde temsil gücü de aranır. Duruşu, karizması, iletişimi, kitleleri yönlendirebilmesi, medya ilişkileri, seyirci ve taraftarla olan ilişkileri de oldukça önemlidir. Türkiye’de bu olgular biraz daha önem arz eder. Teknik direktörün entelektüel sermayesi, kriz yönetimi, mağlubiyet ve galibiyetlerdeki tutumu, başka takım veya sporcularla olan iletişimi ve söylemleri de ayrıca temsil gücü içerisinde değerlendirilebilir.

- *Bütünü görebilme ve iç ilişkileri denetleyebilme işlevi:* Teknik direktör kulübün veya takımın içerisinde olan her türlü ilişkiyi bilmek, yönetmek ve gerektiğinde bunları yeniden düzenlemek zorundadır. Bir anlamda teknik direktörün, “uçan kuştan haberi olmak” zorundadır. Zira Türkiye’deki yapıdan kaynaklanan karmaşık ve kaotik durumdan dolayı, öngörülemez olacak olay ve durumlara zamanında müdahale etmek ayrı bir yetkinlik istemektedir. Bu bakımdan bir önder olarak teknik direktör, sporcusu veya takımıyla ilgili her olan bitenden haberdar olmak zorundadır.
- *Ödüllendirme ve cezalandırma işlevi:* Yönetimin temel işlevinden biridir. Önderlik, ödül-cezadan daha çok ilham vermeyi ilke olarak benimsemiş olsa da yine de grup dinamiği bulunan spor kulüplerinde, açık ve net olarak belirlenmiş ödül-ceza sistemine bir ölçüde sahip olunmak zorundadır. Teknik direktör bu sayede, takımına veya sporcusuna yaptırım gücü elde eder. İnsan ilişkilerinin durumsal olduğu ve koşullara bağlı olduğu yerlerde ödül ve ceza işlevi önemli bir yer tutar.



dikkat

Spor kulüplerinde, açık ve net olarak belirlenmiş ödül-ceza sistemine sahip olunmak zorundadır.

- *Arabuluculuk işlevi:* Takımın önderi olan teknik direktör takım içerisinde oluşabilecek her türlü çatışmalarda aynı zamanda hakemlik ve arabuluculuk rolü üstlenmek zorundadır. Adil, eşitlikçi, tarafsız, ilkeli ve esnek duruşuyla çözüm odaklı düşünerek alınması gereken kararları almak ve uygula-

lanması gereken kuralları titizlikle uygulamak zorundadır. Bu durumlarda zayıflık ve gevşeklik göstermemelidir.

- *Örnek olma işlevi:* Teknik direktörler, kulüplerin ve takımların örnek alınan kişileridir. Topluluk içinde saygınlıkları ve itibarları önemlidir. Kulüplerinin, takımlarının ve içinde oldukları spor dalının itibarını taşımak, korumak, geliştirmek ve yüceltmek gibi görevleri vardır. Teknik direktörler aynı zamanda da spor dalının ve takımın birer gönüllü elçileridir. Yaptıkları her davranış önemsenir ve bazen de taklit edilir.



dikkat

Teknik direktörler, kulüplerin ve takımların örnek alınan kişileri oldukları için toplumda saygınlıkları ve itibarları önemlidir.

- *Sembol olma işlevi:* Takımlar, gruplar ve sporcular zaman zaman kendilerini diğer takımlardan ayıran giyim kuşam, üniforma, rozet, vb. gibi sembollere gereksinim duyar. Bu ihtiyacın giderilmesinde teknik direktör önemli bir sorumluluk üstlenir.
- *Bireysel sorumluluk işlevi:* Zaman zaman takım üyeleri bazı durumlarda kendi başlarına karar alamazlar veya almak istemezler. Bu durumda teknik direktör onlar adına karar alarak ve sorumluluk üstlenerek takım üyelerini rahatlatır. Özellikle son günlerde futbol teknik direktörlerinin yenilgi veya başarısız olma durumlarında takımını ve sporcularını toplumun suçlamalarından kurtarmak için her türlü sorumluluğu aldığını beyan eden durumlarla karşılaşmaktadır.
- *Felsefe oluşturma işlevi:* Önder durumunda ki teknik direktör takımına ve yardımcılara antrenörlük felsefesini yansıtan değer ve davranışları kazandırarak, amaç ve hedeflere ulaşabilmek için izlenmesi gereken kuralları belirler. Teknik direktörün felsefesi ve kuralları esneklik gösterse de kulübün değerleri ve felsefesiyle uzlaşmak zorundadır. Yöntem olarak antrenörlük felsefesi kulübün felsefe ve değerleri ile farklılıklar gösterebilir fakat ana ilkeler ile eşgüdümlü olmak zorundadır.



dikkat

Teknik direktörün felsefesi ve kuralları kulübün değerleri ve felsefesiyle uzlaşmak zorundadır.

- *Yürekendirici / isteklendirici işlevi:* Bir önder olarak teknik direktör çalışma arkadaşları, takımı ve sporcularının önündeki engelleri kaldırarak, onların sağlıklı bir ortamda ve ılıman bir örgüt iklimi içerisinde çalışmalarına olanak sağlayan ortam hazırlamak zorundadır. Sporcular ve yardımcıların rahat bir ortamda çalışma koşullarına sahip olması, bu kişilerin güdülenmesi açısından önemlidir.
- *Sorumluluk alma işlevi:* Teknik direktör zaman zaman oluşan başarısızlık, yenilgi ve kriz durumlarında hedef haline gelir. Bu, teknik direktörün işinin bir parçasıdır. Teknik direktör bu tür durumlarla başa çıkacak becerileri geliştirmenin yanı sıra her türlü sorumluluğu kimseyi suçlamadan ve yargılamadan kabul etmeli, gerektiğinde kamuoyundan özür dileme, görevden ayrılma ve benzeri seçenekleri uygulamalıdır.



dikkat

Teknik direktör başarısızlık, yenilgi ve kriz durumlarında hedef haline gelir.

- *İşbirliği ve duygu birliği geliştirme işlevi:* Önderlik görevlerinden biri olan duygudaşlık yaratabilme teknik direktörlerin sahip olması gereken önemli yetkinlikler arasındadır. Bu bağlamda teknik direktör işi, insanı ve ilişkileri doğru yönetecek bilgi, birikim ve becerilere sahip olmak zorundadır. Teknik direktör gerektiğinde bu süreçlerde özellikle bir spor psikoloğu/motorundan yardım almalıdır. Teknik direktörün yetersiz kaldığı durumlarda bir uzmanla birlikte çalışmak ve hatta uzmana takımda teknik ekibin içerisinde yer vermek kaçınılmazdır.
- *Geliştiricilik İşlevi:* Teknik direktörün, sporcularının yanı sıra yardımcılarını da geliştiri-

rici bir sorumluluğu vardır. Özellikle sporcularının ve yardımcıların (yani takımın arkasındaki takım üyelerinin) her açıdan kendisini geliştirmesine öncülük eder. Onlara yol gösterir. Gerekliyorsa sürekli gelişimi zorunlu kılar. İmkân yaratır ve örgüt iklimini düzenler.



dikkat

Teknik direktörün, hem sporcularını hem de yardımcılarını geliştirici bir sorumluluğu vardır.

Bazı durumlarda teknik direktörler bilinçli olarak, yardımcılarını, kendisinin önüne geçmeyecek, sadece bazı konularda uzmanlık bilgilerine ihtiyaç duyduğu kişilerden seçme yanlışlığına düşmektedir. Oysa teknik direktörlüğün önemli işlevlerinden biri de kendini geçecek bir usta yetiştirmesidir. Burada önemli olan, kendinden birçok açıdan daha ileri düzeyde olan insanları işe almak ve onları amaç bütünlüğü içinde doğru ve akıllıca yönetebilme becerisine sahip olmaktır. Bu beceri, üst düzeyde hayata geçirilmesi gereken önemli bir önderlik ve teknik direktörlük yetkinliğidir.



dikkat

Bir Japon atasözü, “Kendine usta diyebilmek için önce ustanı geçeceksin sonra da kendini geçecek ustalar yetiştireceksin.” der. Bu, en önemli teknik direktörlük ve önderlik yetkinliği olarak üst düzeyde ele alınması belki de zorunlu kılınması gereken bir önderlik çıktısıdır.

Önderlik Eskimesi

Daha ileri gidebilmek ve sorunları daha kolay çözebilmek için değişme, gelişme, sürekli öğrenme ve eğitimin sürekliliği çok önemlidir. Bugün üniversiteler de eğitim sonrası öğrenmeyi sürekli kılmak adına “sürekli eğitim merkezleri” açarak toplumu geleceğe hazırlamaya, eğitim ve öğretim sonrasında eğitimin devamlılığı için öğrencilerin kendilerini yenilemelerine imkân sağlamaya çalışmaktadır. Bilginin yarılanma süresi kavramı son yıllarda üzerinde çok fazla durulan bir kavramdır. Eski zamanlarda okul veya kurs sonrası eğitimler

yeterli olmakta iken şimdi gelişen teknoloji, buluş ve icatlar, değişen demografik yapı nedeniyle artık alınan eğitim uzun süre geçerliliğini koruyamamakta ve kişi kendini yenilemezse küreselleşen dünyada kısa süre içerisinde herhangi bir ülkedeki meslektaşlarından geri kalmaktadır. Bu nedenle değişim ve gelişim sürekli olmalı ve bireyler kendilerini sürekli yenilemelidir.



dikkat

“Dünkü güneşle bugünkü çamaşır kurutulamaz” diye bir Afrika atasözü vardır. Bu söz; değişimin, gelişimin ve sürekli öğrenmenin daha ileri gidebilmek ve sorunları daha kolay çözebilmek için eğitimin sürekliliğini temsil eder.

Her iş ve olguda olduğu gibi önderlik de doğası gereği zaman içerisinde yavaşlar, geri kalır ve işe yaramaz hâle gelir. İşini bir zamanlar aşk ve büyük tutkuyla yapan insanlar bir zaman sonra yaşlanır, işi kanıksar, tatmin olur ve öğrenmeye ara verir ya da bırakır. Teknik direktörlük de böyle bir açmaza sahiptir. Bu durum özellikle ülkemizde sıkça gözlenmektedir. Profesyonel spor dallarında, özellikle futbolda, bir antrenörün sezon içerisinde bir yerde başarısız olup başka bir yerde kurtarıcı olarak kabul edilmesin anlamak zordur. Teknik direktör bilgisini ve yetkinliklerini güncellemek ve dünya ölçülerinde bilgi ve becerilere sahip olmak yerine bildikleri ve çoğu eskimiş ve işe yaramayan yeteneklerle geleceği kurtarmaya çalışsa da çoğunlukla hayal kırıklıkları yaşamaktadır. Bazen antrenörün öğrenmeyi ve kendini yenilemeyi askıya almasına çevresel koşullar neden olsa da bir süre sonra antrenörler bulunduğu yerde fark yaratamamaya ve sürekli başarısızlık girdabına yakalanmaktadırlar.

Karaküçük' ün (2005) de belirttiği gibi, kendini yenilememe ve sürekli var olanla yetinmeye çalışma sonucu önderlik eskimeye başlar. Kendini, takımını ve astlarını; dolayısıyla iş yapma süreçlerini yenilemek önderliğin ve başarılı bir teknik direktörlüğün zorunlu unsurudur. Rehavete kapılan, öğrenme ve değişimi küçümseyen, üretilen başarılarla yetinen bir yaklaşım, gelişimin durmasına ve bir zamanların efsane takımlarının eski günlerini ve başarılarını arar hâle gelmesine neden olacaktır. Takımın önderi kabul edilen teknik direktörün eskimesi, tüm yapının işleyişini bozacağından buna

izin verilmemelidir. Her ne kadar, federasyonlar ve antrenör meslek örgütleri belirli zamanlarda zorunlu olarak gelişim eğitimleri düzenlese de uygulamalar istenilen başarıları ve değişimi yaratmakta yetersiz kalmaktadır. Öğrenme tek başına yapılan bir eylemdir ve öğretimle karıştırılmamalıdır. Her ne olursa olsun teknik direktörler, yaşamının her sürecinde, öğrenmeye aç ve açık olmalıdır.)



dikkat

Kendini yenilememe ve sürekli var olanla yetinmeye çalışma sonucu önderlik eskimeye başlar.



dikkat

Teknik direktörler, yaşamının her sürecinde, öğrenmeye aç ve açık olmalıdır.

Önder eskimesinin çok sayıda nedeni olmakla birlikte en önemlileri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Teknolojik değişimler ve yeni bilgilerin sisteme girmesi,
- İş yapma usullerinin değişmesi,
- Öğrenmeyi küçümseme ve kayıtsızlık,
- Değişen koşullara uyumda zorlanmak,
- Kültürel yıpranmalar ve değerlerin değişimi,
- Yeni kuşağın beklentileri ve alışkanlıklar,
- Tatmin olmak ve yetinmek,
- İlginin kaybedilmesi,
- Grupların eski ilgi ve heyecandan yoksun olması ve
- Süregelen başarısızlıkların yarattığı bıkkınlık.

Önderlik Kuramları ve Teknik Direktörlük

Önderlik kuramları tarihsel süreç içerisinde, bulunduğu zamanın ruhundan etkilenerek günümüze kadar değişerek gelmiş ve gelecekte de yine zamanın ve koşulların ruhuna bağlı olarak değişerek var olmaya devam edecektir. İki kişiden birinin diğerinden farklı davranış ve tutum içerisinde olduğu bir toplulukta önderlik varlığını her zaman hissettirecektir.

Önderliğin tanımlarını ve sporda önderlik statüsünde görülen teknik direktör veya baş antrenörlerin takımlarına veya sporcularına yaptığı önderlik biçimlerini analiz etmek ve anlamak için önderlik kuramlarına göz atmakta yarar vardır. Zira önderlik kuramlarını bilmeden, antrenörlerin güçlü ve zayıf yönlerinin ne olduğunu bilmek veya istenilen değişimlerin sağlanabilmesi için hangi önderlik yetkinliklerinin kazanılması gerektiğine karar vermek güç olacaktır. Dolayısıyla bu kısımda, genel hatlarıyla önderlik kuramları anlatılacaktır.

Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, önderin doğuştan gelen bazı önderlik özelliklerine sahip olduğunu ve bu özelliklerin çocukluk döneminden başlayarak geliştirildiğini ileri sürer. Önderin bağlılık, tutku, atılganlık, gözüpeklik, inisiyatif sahibi olma, dürüstlük, olgunluk, güvenilirlik, özgüven gibi kişilik ve karakter özelliklerinin yanı sıra, etkileyici bir fiziki dış görünüşe sahip olmasının önemine dikkat çeker.



dikkat

Özellikler kuramına göre, önder doğuştan gelen bazı önderlik özelliklerine sahiptir.

Bu kuram, tarihteki başarılı insanların ortak özellikleri model alınarak geliştirilmiştir. Bu ilişkiden dolayı bu kurama “Büyük Adam Teorisi” denmiştir.

Ne yazık ki, önderlik sürecini sadece önder değişkeni olarak ele alan bu kuram yoğun eleştiriye uğramıştır. Yapılan çalışmalarda bazen ekip üyeleri arasında önderden daha üstün özelliklere sahip olmasına rağmen önder olmayan, olmak istemeyen veya farklı ilgi alanlarına odaklanan bireylerin bulunması bu kuramın inandırıcılığının önemli biçimde sorgulanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla önderliği tam anlamıyla tanımlayabilmek için farklı olguların da araştırılması gerektiğine karar veren araştırmacılar, özelliklere bakılarak önderlik tanımı yapılamayacağı fikrinde uzlaşmışlardır.

Davranışçı Önderlik Kuramı

Özellikler kuramının önderliği yeterince açıklayamadığını düşünen araştırmacılar farklı bir ön-

derlik kuramı arayışına yönelmişler ve önderlerin nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile daha çok ilgilenmeye başlamışlardır. Bu kuramın ana çıkış noktası, önderin önderlik yaparken başarısının altında yatan ve amacına ulaşmak için ortaya koyduğu davranışlar olmuştur. Bu kurama göre, planlama konusundaki yetkinlik, iletişim becerisi, yetki göçerimindeki yeterlik, dinleme, anlama ve takım üyelerine gösterilen anlayış ve saygı gibi unsurlar önderlik potansiyeli üzerinde etkili olmaktadır. Davranışçı önderlik sorgulaması yapılırken şu soruların yanıtı aranmaktadır (Güney, 2012):

- Önder karar verirken ne yapar?
- Önder işleri nasıl yapar?
- Önder takım üyelerini nasıl yetiştirir?
- Önder, astlarına önderlik ederken otoriter, serbestiyetçi, demokratik, paylaşımcı davranış modellerinden hangisi veya hangileri ile davranır?



dikkat

Davranışçı kuramın ana çıkış noktası, önderin önderlik yaparken başarısının altında yatan ve amacına ulaşmak için ortaya koyduğu davranışlar olmuştur.

Davranışçı önderlik kuramının geliştirilmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkısı vardır. Bunlar arasında *Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları*, *Michigan Üniversitesi çalışmaları* ve *McGregor'un X-Y Kuramı* öne çıkan çalışmalardır. Davranışçı önderlik kuramına girdi sağlayan bu çalışma ve araştırmalar aşağıda anlatılacaktır (Koçel, 2003, akt. Yetim ve ark., 2018).

Ohio Eyalet Üniversitesi Önderlik Araştırması

1945 ve 1950 lerin başlarına kadar devam eden bu araştırmanın amacı liderlik biçimlerinin takım üzerindeki etkilerini anlamaya çalışmak olmuştur. Araştırmacılar başlangıçta dokuz grupta sınıflandırdıkları yaklaşık 1800 önderlik davranışını askerî ve sivil çalışanlar üzerinde denemişler ve çalışmanın sonunda anlam kaybına uğramayan 150 davranış biçimine ulaşmışlardır. Bu davranış biçimlerinden oluşturulan ankete ise Davranış Tanımlama Anketi denilmiştir. Bu anket aracılığıyla farklı gruplara yapılan çalışmalar doğrultusunda davranışları, insan

ilişkilerine ve göreve yönelik önder davranışı olmak üzere iki bağımsız boyutta toplamışlar (Serinkan, 2008, akt. Yetim ve ark., 2018).

İnsan ilişkilerine yönelik davranışta önderler, takım üyelerinin istek ve gereksinimlerine, iyiliklerine, rahatlarına yakından ilgi gösterirler. Göreve yönelik davranış, önderlerin takım üyelerinin çalışmalarını planlama, amaç ve hedef koyma, iletişim kanallarının ne olacağına karar verme, işle ilgili süreçleri tespit etme, bu doğrultuda emir ve talimat verme gibi işe yönelik davranışları oluşturmaktadır.

Günümüzde teknik direktörlerin bazıları oyuncular ve takımın üyeleri ile daha yakın ilişki içerisinde olurken bazıları da kişilerden çok işe daha fazla odaklanarak önderlik etmeye çalışmaktadır. Bu tür önderlik tarzının daha çok teknik direktörün kişilik ve mizaç özellikleri ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Michigan Üniversitesi Önderlik Çalışmaları

Davranışçı önderlik kuramının gelişmesine önemli katkıda bulunan diğer bir çalışma 1940'ların sonunda gerçekleşen ve Michigan Üniversitesinde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan çalışmalardır. Yine bu kuramda önderin davranış özelliklerine odaklanılmıştır. Bu çalışmanın Ohio Üniversitesindeki yapılan çalışmadan farklı olarak yüksek verimliliğe sahip birimlerdeki önderlerin üstleri tarafından yakından değil uzaktan denetlendikleri, kendilerinin de astlarını aynı biçimde uzaktan yönettikleri, yürütme işlevine daha çok zaman ayırdıkları ve üretime değil insana dönük oldukları görülmüştür (Tekarslan vd, 2000, Koçel, 2001).



dikkat

Michigan Üniversitesindeki yapılan çalışmada yüksek verimliliğe sahip birimlerdeki önderlerin üstleri tarafından yakından değil uzaktan denetlendikleri, kendilerinin de astlarını aynı biçimde uzaktan yönettikleri, yürütme işlevine daha çok zaman ayırdıkları ve insana dönük oldukları görülmüştür.

Endüstri iş kolu kademelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı grubun performansını (başarımını) ve güvenliğini artırmada en etkili önderlik davranışını belirlemektir.

Araştırma dört unsura dayandırılmıştır (Zel, 2001, Aktaran Sökmen).

1. *Destek*: Grup üyelerinin ne hissettiğine verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar,
2. *Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma*: Üyeler arasında karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
3. *Amacın Vurgulanması*: Amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için çalışanları güdüleyici davranışlar,
4. *İşi Kolaylaştırma*: Araç gereç ve teknik bilgi ve kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu çalışmada verimlilik, iş tatmini, iş gören devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve güdüleme gibi ölçütler kullanılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda önderlerin davranışlarının, işgören ve iş merkezli önderlik tarzı olarak şekillendiği görülmüştür. İşgören merkezli önderlik, insanlar arası ilişkilere ve insanın kendisine yönelik önderliği, iş merkezli önderlik ise işin kendisine odaklanmayı hedef edinen önderliği kapsamaktadır. Buna göre, işgörenler ikincil unsurdur önemli olan iştir.

Bu çalışmanın bulguları spora uyarlanacak olursa, bazı antrenör ve teknik direktörler sadece kazanmaya ve işin kendisini ön plana almaya meyilli iken bazı antrenörlerin ise oyuncuyu kazanmaya ve oyuncuyu kazanarak maçları ve yarışları kazanmaya odaklandıkları ifade edilebilir. Ünlü antrenör John Wooden antrenörlük felsefesini, "Ben oyuncularımı kazanmaya önem veririm, onların kalbini kazanırsam onlar da bana maç kazandırır." şeklinde açıklayarak önderliğin insana dönük olan boyutunu ön plana çıkarmıştır. Bazı antrenörler ise sadece maçı kazanmayı düşünürler ve oyuncuları onlar için sadece oyuncudur. Basketbol antrenörlerinden Aydan Siyavuş, Aydın Örs, Ergin Ataman futbol antrenörlerinden Jose Mourinho, Arsen Wenger, Joachim Löw, Luiz Felipe Scolari, gibi antrenörler ise daha çok maçı kazanmayı ön plana alan ve oyuncularını buna göre hazırlayan antrenörler olarak kabul edilir. Burada hangi yaklaşımın daha iyi olduğu değil, antrenörün felsefesi ve bunu belirleyen kişilik yapısı ve tutumları daha belirleyici rol oynamaktadır.

Likert, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modelde önderlik davranışını dört grup altında toplamıştır (Koçel, 2001; Can, 1999; Aktaran ve Sökmen, 2010).

1. *Sistem 1 – Sömürücü Otoriter:* Bu modelde önder asllarına güvenmeyip tüm kararları kendisi aldığından yukarıdan aşağı doğru iletişimi benimser. Otokratik bir önderlik tarzı vardır. Asllar, iş ile ilgili konularda kendilerini rahat ve serbest hissetmezler. Sadece birer yardımcılardır ve alınan kararlarda fazla hakları yoktur. İşle ilgili konularda nadiren fikirleri alınır.
2. *Sistem 2 – Koruyucu Otoriter Önderlik:* Önder bu modelde aslları yani yardımcılarını az da olsa güven duyar ve aşağıdan yukarı doğru iletişime biraz izin verir. Ceza ve korkutmanın yanında ödüllendirme yoluyla takımını ve yardımcılarını güdülemeye çalışır. Yine burada yardımcılarının yani aslların fikrine fazla başvurulmaz.
3. *Sistem 3 – Katılımcı Önderlik:* Önder yardımcılarını çok olmasa da güven duyar ve onları dinler. Yardımcılar kararlara katılma imkânı elde eder. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilir ve güdü kaynağı ise daha çok ödüllendirmeye dayanır. Önder yardımcılarının ve takımının fikirlerine başvurur ve çoğu zaman bu fikirleri hayata geçirir.
4. *Sistem 4 – Demokratik Önderlik:* Kararlar yardımcılar ve takımla birlikte alınır. Önderin arkadaşlarına ve takımına güveni tamdır. Örgüt iklimi, ılımandır. Kişiler kendilerini değerli hissederek. Önder ile yardımcılarının arasında çok yönlü iletişim vardır. Takımın güdülenmesi için çok boyutlu güdü araçları kullanılır.

Likert araştırmaları sonucu verimli takımların sistem 3 ve sistem 4 modelini uygulayan takımlar olduğunu göstermiştir. Verimliliğin ve başarının düşük olduğu takımların ise sistem 1 ve 2 tarzında yönetilen takımlar olduğu görülmüştür. Sistem 4 modelinin her iş kolu ve dalda kullanılamayacağına dönük eleştiriler oluşmuştur. Fakat takımda güven ve uyum arttığında, kararların birlikte alındığı, çok yönlü iletişimin olduğu ve kişilerin kendilerini değerli hissettiği bir sistemde başarının ve verimliliğin artacağı kesindir.

X ve Y Kuramı

Douglas McGregor tarafından tasarlanan bir modeldir. Bu kuramda önder, aslları yani yardımcılarını ve takım üyelerinin davranışlarına yönelik

inançları doğrultusunda önderlik yapmaktadır. X ve Y kuramı takım üyelerinin davranışlarını iki farklı türde ele alan bir yaklaşımdır.

- *X Kuramı:* Bu kurama göre, normal bir insan çalışmayı sevmez, işten kaçır. Yönetim yani önder, takım üyelerinin işten kaytarmalarını önlemek için bir takım yaptırımlar içinde olmalıdır. Özellikle caydırıcı cezalar işe yarar. Yine çalışanlar yani takım üyeleri tembeldir, sorumluluk almak istemezler. Ortalama insanlar bencildir. Yenilik ve değişimlerden hoşlanmazlar. Değişime direnirler. Zorlanmadıkça yaratıcılıklarını kullanmazlar. Bazen insanlar saftır ve kolayca kandırılabilir. Dolayısıyla bu insanlara iş yaptırmak için zorlamalı, kurallar konmalı ve gerekirse ceza sistemi işletilmelidir.
- *Y Kuramı:* Bu kurama göre, çalışmak oyun kadar doğal ve zevklidir. İş ayrı bir tatmin kaynağıdır. Ortam ve koşullar iyi olduğunda insan işe koşarak gider. Doğru bir ödül sistemi ile örgüt yani takıma bağlılık artar. İş ve ortam heyecanlı olunca takım üyeleri de sorumluluk almaktan kaçınmaz. Önderlerin yaklaşımına göre takım üyeleri yaratıcı, çözüm odaklı, sorun çözücü yüksek bir güdü ile çalışabilirler.

Önder, X kuramındaki gibi davranışlar içerisinde olan kişilere daha çok otoriter ve müdahaleci bir yaklaşım uygulamak zorunda kalırken, Y kuramında daha demokratik ve katılımcı bir davranış içinde olmaya özen gösterecektir. Zira insan davranışları ve içinde bulunulan ortama göre önderlik tarzı da değişkenlik gösterecektir.

Yukarıda anlatılan kuramlar dışında farklı davranışçı kuramlar vardır ve bunlar da yine insan davranışlarını temel alır. Bu kuramlar da birbirine yakın sonuçlar elde edilmiş davranışçı kuramlardır. Bunlara, Yönetim Ölçeği Kuramı, Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Kuramı örnek olarak verilebilir.

Durumsallık Kuramları

Önderlik kuramlarında, bir diğer yaklaşım durumsal kuramlar başlığı altında toplanmaktadır. Durumsallık kuramları çağdaş önderlik kuramları olarak da bilinir. Durumsallık kuramları, farklı durumlarda etkili olabilecek önderlik davranışlarının önceden tahmin edilemeyeceği görüşü üzerine

şekillenir. Bu yaklaşımda gerek iş, gerekse ilişkiler boyutunda çok yönlü etkileşiminden dolayı önderliğin de bu etkileşimden etkilenebileceği görüşü hâkimdir (Body, 2008, Koçel, 2001, aktaran Sökmen 2010).

Durumsallık kuramlarının etkinliğini belirleyen unsurlar, amacın niteliği, takım üyelerinin davranışı ve beklentileri, yardımcıların beklentileri, örgütsel iklim ve politikalar, önderin kişiliği, karakteri, tecrübe ve birikimleri, üst yönetimin beklentileri ve yönetim biçimleridir. Bu kuramların temel felsefesi, “Her zaman her yerde geçerli ve en iyi bir önderlik yoktur.” anlayışıdır. Bu bağlamda her şey olaya, duruma, koşula, çevreye, kişiye ve takıma göre değişkenlik gösterebilir. Durumsal Önderlik Kuramı olarak kabul edilen bazı önderlik kuramları aşağıda anlatılmıştır.

Fred Fiedler’in Etkin Önderlik Kuramı

Fielder davranışçı bir önderlik kuramı için yola çıkmış ama sonunda çalışmaları kendisini durumsal önderlik etkililiği modeline götürmüştür. Fiedler önderlik modeli, göreve ve insana yönelik olarak yaklaşımı ele alır. Bununla birlikte kuramın durumsallık olarak betimlenmesinin nedeni, önderlik etkinliğinin, hem gruba hem de duruma yönelimine bağlı olmasına dayanır. Özetle Fielder Yaklaşımı:

- Uygun önderlik biçimi çeşitli durumlardaki kontrol derecesine bağlıdır.
- Başarılı ve etkili bir önderliğe durum ve önderlik tarzının örtüşmesi sayesinde ulaşılır.
- Durum ve önderliğin uyuşması halinde durumu değiştirmeye çalışmak önderliği değiştirmekten daha kolaydır.

Fielder yaklaşımın alana katkısı, kutuplaştırıcı bir yaklaşım yerine duruma göre daha esnek ve işe yarar bir önderlik yapmanın daha akıllıca olduğu inancıdır. Ayrıca durum değiştiğinde davranışların da değişmesi olasıdır.

Bu model sporda oldukça yaygın olarak kullanılabilir. Teknik direktörlere daha esnek bir davranış modeli sunar. Önceden kestirilemeyen durumlarda esneklik ve yaratıcılık önemli bir unsur olarak öne çıkarken duruma göre önderlik yapmak daha geçerli bir davranıştır.

Araç – Amaç Kuramı

Diğer bir durumsal önderlik kuramı da Martin Evans ve Robert House tarafından 1970’lerin başında geliştirilen araç-amaç kuramıdır. Kuramın özü, önderin sabit özelliklerine nazaran önderlik davranışları ve koşullara odaklanmasıdır. Durumsallık yaklaşımının bilinen önemli kuramlarından biri olup güdülenme olgusunun özüne odaklanmaktadır. Ana fikri ise, birincil takım üyelerinin güdülenmesidir. Takım üyeleri yani yardımcılarda önder tarafından amaca yönelik iyi bir güdülenme sağlanırsa, bu kişiler işleri daha büyük bir aşkla yapacak ve en zor görevlerin bile üstesinden kolayca gelinecektir. Bu kuramda, sonuçlar amaç olmaktadır. İşler ve görevler kuralına uygun tam ve doğru yapılırsa başarı da kendiliğinden geleceğinden doğal olarak takım ödüllendirilecektir. Bu kuram göre önderin bir başka işlevi de, takım üyelerine uygun ve güdüleyici bir ortam sağlayarak takım üyelerinin yapılan işten duyacakları şevki sağlamak olmalıdır.



dikkat

Araç-Amaç Kuramı, önderin sabit özelliklerine nazaran önderlik davranışları ve koşullara odaklanır.

Vroom – Yetton Normatif Durumsal Kuramı

1973 yılında geliştirilmiş olan bu kuram, önderin karar verme süreci üzerinde durur ve bir önder için en önemli ögenin karar vermek olduğunun altını çizer. Önderin doğru ve isabetli karar vermesinin yanı sıra yardımcılarının da bu karara katılımının sağlanması da aynı derecede önemlidir. Zira birlikte hareket edilmesi durumunda istenen başarı da daha kolay geleceği gibi önderin asları üstünde denetimi de sağlanacaktır.

Bu modele göre de doğal olarak farklı durumlarda yine farklı önderlik davranışı ortaya konulacaktır. Bu durum önderin serbest hareket etmesini kolaylaştıracak ve başarısız olunan durumlarda daha farklı arayışlara gidebilmek için de zaman kazanılacaktır (Güney, 2012, aktaran, Yenel, 2018).

Hersey Blanchard Olgunluk Önderlik Modeli

Bu kuram aşağıda verilen etmenler arasındaki ilişkilere dayanır:

- Önderin gösterdiği, göreve dönük davranış sayısı (emirler verme ve işlerin yapılmasında ağırlık koyma),
- Önderin sağladığı kişiler arası ilişkilerin yoğunluğu ve ağırlığı (yardımcıları anlama, güven duyma ve duygusal destek verme),

Kuramın getirdiği yenilik önderin takım arkadaşlarının yani yardımcılarının olgunluk derecesidir. Olgunluk yaş olarak ilerde olmaktan ziyade başarma isteği, kazanma duygusu, yüksek hedefler koyma, sorumluluk alma istekliliği, gönüllülük, eğitim, tecrübe ve ustalığı kapsamaktadır.

Önder astlarının yani takım arkadaşları ve sporcularının olgunluk düzeyine göre bir yönetim göstermeli, herkesi tatmin edecek ve herkesin kendini gerçekleştirmesine olanak tanıyacak bir ortam sağlanmalıdır. Önderin bu gelişmiş insan grubunu bir hedefe odaklaması, kendisinin de üst düzey yetenekleri yönetecek kapasite ve yetkinliğinin olmasını gerektirir. Örneğin; üst düzey yetenekleri olan ve kişilik olarak olgun sporcuları yönetebilmek için önderin farklı yetkinliklerinin olması gerekir. Önder bu yetenekleri amaca sevk edebilmesi ve sözünün dinlenmesi için yardımcıları ve sporcuları üzerinde etkili olması gerekir. Bunun için de sporcuları ve yardımcıları ile birlikte uyumlu çalışması, sorumluluk almalarını sağlaması ve takım üyelerinin kendilerini geliştirecek imkânı yaratması gerekir. Bu kurama göre astların yani takım üyelerinin olgunluk düzeyi dört sınıfa ayrılmıştır. Söz konusu olgunluk düzeyleri ve önderin bu düzeylere göre sergilemesi gereken yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

1. *Emir verme*: Takım üyelerinin olgunluk düzeyi düşükse takım üyelerine ne yapması gerektiğini söyler ve yönlendirir.
2. *İkna etme*: Orta düzeyde olgunluğu olan takım üyelerini hem yönlendirir hem de destekler. Onları açıklamalarla ikna etmeye çalışır. Bunun için açıklamalar yaparak takım üyelerinin düşüncelerini sahiplenmesini ister.
3. *Karara katma*: Orta ve yüksek olgunluk düzeyine sahip takım üyelerine rehberlik ve yol gösterme sürecini başlatır. Önder takım üyelerini cesaretlendirerek onları da göreve

ortak eder ve işbirliği içinde amaçlara ulaşmaya çalışılır.

4. *Yetki verme*: Takım üyelerinin olgunluk düzeyi yüksekse önder takım üyelerini kararlara ortak eder ve sorumluluk almaları için onları cesaretlendirir. Önder biraz geri çekilir, sorumluluğu onlara bırakır. Gerekecekçe sürece dâhil olmaz.

Durumsal Önderlik modelleri incelendiğinde kuramların birbirleriyle tutarlı olmadıkları ve değişkenlik gösterdikleri görülmektedir (Koçel, 2001). Buna karşılık her kuram alana büyük katkılar yapmıştır. Bunun nedeni de insanın, bilginin, çevrenin ve zamanın ruhunun sürekli değişim içerisinde olmasıdır.

Önderlik Kuramlarında Yeni Yaklaşımlar

Yönetim bilimlerindeki yeni gelişmeler, teknolojik yenilikler, iş kollarının iş yapma biçiminin değişmesiyle birlikte doğal olarak mal ve hizmet sektöründe ve yansıması olarak sporda da önderlik biçimleri değişmiş ve yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Bu önderlik kuramları arasında *etkileşimli önderlik*, *karizmatik önderlik*, *dönüşümcü önderlik*, *sosyal öğrenme yaklaşımı*, *babacan önderlik* ve *e-önderlik* kuramları sayılabilir. Bu kuramlardan öne çıkanların ana teması, spora uygunluğu ve uyarlaması aşağıda kısaca anlatılmıştır.

Etkileşimsel Önderlik Kuram

Geleneksel önderlik kuramı olarak da bilinen bu kuram, örgüt içi ve dışındaki değişme uyum yerine durağanlığı sağlamayı ve örgütte yani takımlarda var olan genel ilke ve kuralları işletmeyi amaçlar.

Yönetim düşünürlerinden Burns, bu önderlik kuramını önder ile izleyicisi arasındaki alışveriş olarak tanımlar (Tiryaki, 2008). Önder sorumlu olduğu iş ve görevleri astlarının başarabilmesi için birtakım ödül ve vaatler sunar. Dolayısıyla astların ve önderin birlikte işleri başarmak için karşılıklı ve kazan kazan ilkesine dayanan bir işbirliği vardır. Etkileşimli önderlik şu boyutlarda gerçekleşir.

- *Koşullu ödüllendirme*: Yapılan ve başarılan bir işin sonucunda önder astları ödüllendirir.

- *Aktif ve Pasif İstisnai Yöntem:* Etkileşimli önderlik aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Önder işler yolunda gitmediğinde duruma müdahale eder. Aktif önder, işler yolunda gitmediğinde devreye girer ve düzenleyici rol oynar. Gerekli zaman önder ceza sistemini devreye sokar ve takımı cezalandırabilir. Pasif önder ise işler yolunda gitmediğinde müdahale eder ama astlarını yani takımı serbest bırakır, takımın sorunu çözmesi için zaman tanır (Demirtaş, 1997, Tiryaki, 2008, aktaran Sökmen, 2010).

Karizmatik Önderlik Kuramı

Karizma, “insan üstü insan, hediye” anlamına gelen teolojik bir kavramdır. Daha çok eski dönemlerde peygamberlere atfedilen bir kavram olan karizma ilk olarak, yönetim bilimleri kuramcısı Max Weber tarafından kullanılmıştır. Karizma aynı zamanda bir albeni, çekicilik, etkileyicilik ve başkaları üstüne büyümlü bir etki bırakan üstün kişilik meziyetleri olarak kullanılır. Karizmatik insanlar iyi bir iletişimci olmalarının yanı sıra gizemli bir çekime sahiptir ve başkalarını istenen yönde harekete geçirebilme yetenekleri vardır.



Karizma

Teolojik nitelikte bir kavram olarak, “insan üstü insan, hediye” anlamına gelir.



dikkat

Karizma aynı zamanda bir albeni, çekicilik, etkileyicilik ve başkaları üstüne büyümlü bir etki bırakan üstün kişilik meziyetlerini ifade eder.

Geleneksel yetkiyi, bireysel ve doğuştan gelen statüye dayanan bir yetki olarak ele alan Weber, astların bu yetkiye sahip kişilerin emrine geleneklere uygun olduğu sürece uyacaklarını vurgular. Yine Weber’e göre, karizmatik yetki, öndere yönelik kişisel bir atıftır ve astları önderin insan üstü özelliklere sahip özel biri olduğuna inanır.

Karizmatik önderlik kuramı, yapısı ve özellikler bakımından diğer kuramlardan daha fazla benimsenmiştir. Bu bağlamda bir öndere karizma-

tik önder diyebilmek için aşağıdaki göstergelerin olması gerektiği ifade edilmiştir (Akdoğan, 2002, aktaran Sönmez, 2010):

- Astların öndere güveni,
- Astların ve önderin inançlarının ortaklığı ve benzerliği,
- Önderin kayıtsız şartsız kabulü,
- İzleyenlerin önderi etkileyebilmeleri,
- Astların isteyerek itaatleri,
- Astların takımın amaç ve hedeflerini belirlemedeki payları,
- Astların performanslarını artırma istekleri ve
- Birlikte amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmelerine dair inanç.



Karizmatik önderlik kuramı

Önderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkı ve hangi durum ve koşullarda ortaya çıktığı üzerine odaklanmıştır.

Karizmatik önderlikteki önemli sorunlardan biri, karizmaya sahip olan kişinin kendi gücünü ve ikna becerisini abartması veya astları tarafından abartılmasına izin vermesi sonucu takımda yıkıcı sonuçların olma olasılığıdır. Yanlış bir önderlikte yıkım fazla olur. Özellikle kargaşa ve kriz durumlarında karizmatik önderlik işe yarsa da ortamın düzgün, sorunsuz ve gelişime açık olduğu durumlarda işe yaramayabilir. Karizmatik önderlikte takım üyelerinin kişilik yapıları, davranışları, inanç ve değerlerinin yanı sıra kapasiteleri de önemlidir. Bu bağlamda, gelişmiş ve kapasitesi yüksek takımlarda karizmatik önderlik fazla işe yaramayabilir. Fakat ast üst ilişkilerinin emir komuta zinciri biçiminde ve özellikle yarı kapalı veya kapalı sistemlerde çok etkili olabileceği açıktır.

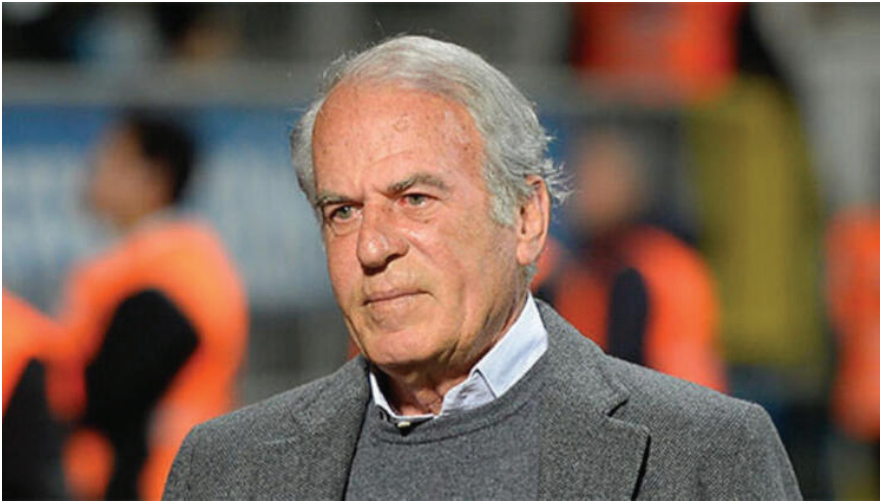
Karizmatik futbol antrenörlerine Özkan Sümer, Fatih Terim, Mustafa Denizli, Gündüz Tekin Onay, Metin Türel, Alex Ferguson, Marcello Lippi, Pep Guardiola, José Mourinho, Arsen Wengel, Carlo Ancelotti, Josep Guardiola, Roberto Mancini, Louis Van Gaal, Fabio Capello örnek olarak verilebilir.



Resim 2.2 Fatih Terim, Türk futbolunun önemli karizmatik antrenörlerinden birisidir.



Resim 2.3 Şenol Güneş çok sayıda başarıya imza atmış bir teknik direktördür.



Resim 2.4 Mustafa Denizli kafalarda dönüşüm yapan ve oyuncularını psikolojik olarak hazırlayan önemli antrenörlerden birisidir.

Dönüşümcü Önderlik

Bazı kitaplarda dönüşümsel önderlik olarak ifade edilen bu yaklaşımı dilbilimsel açıdan “dönüşümcü önderlik” olarak adlandırmak daha doğrudur. Burns ve Bass, yeniliğe, değişime ve yenilenmeye dönük önderliğin eski tutucu önderlikten farklı olarak günümüz koşullarında daha değerli ve çözüm odaklı olacağını öngörmüş ve bu kuramı geliştirmişlerdir (Eren, 2000, Aktaran Sönmez, 2010).



dikkat

Günümüz koşullarında yeniliğe, değişime ve yenilenmeye dönük önderliğin eski tutucu önderlikten daha değerli ve çözüm odaklı olacağı öngörülmektedir.

Yapılan çalışmalar sonucu iş gören tatminin daha yüksek olduğu dönüşümcü önderlik kuramı, “düşünen” bir kişilik tarzından çok “hisseden” kişilik tarzı ile ilgilidir. Dönüşümcü önder, takımında değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üst düzey performansa ve başarıya ulaştıran kişidir. Dönüşümcü önder bir performans koçu gibi aynı zamanda takım üyelerinin yani astlarının bireysel gelişimine de katkı yapar, onlarla bire bir ilgilenir. Dönüşümcü önderler koşullara ve değişimlere bağlı kalmayan, gerekirse yeni koşul ve çevre oluşturabilen; girişimci, yaratıcı ve esnek tutum ve davranışları ile kendisinin ve takımının başarılarını sürekli artırabilen kişilerdir.

Dönüşümcü önderler değer odaklı bir yönetim tarzı gösterirler. Astlarında güven, saygı, eşitlik, özgürlük ve değerbilir duygusu oluştururlar. Hiyerarşi önemli değildir. Daha yalın ve katılımcı bir yapı vardır. Dönüşümcü önder astlarını ve takımının üyelerini en iyi olmaları için teşvik eder, gerekirse mentorluk yapar. Çözüm odaklı bir yaklaşımla, sorunların birikmeden ve kimsenin kimseyi suçlamasına gerek kalmadan çözülmesi için ortam sağlar. Bu antrenörlüğe örnek olarak Şenol Güneş, Jupp Derwall, Alex Ferguson Guus Hiddink, Johan Cruyff, Sepp Piontek isim olarak verilebilir.



dikkat

Dönüşümcü önderlerin ülküleri ve büyük amaçları vardır.

Babacan Önderlik Kuramı

Önderlik araştırmaları sonucu ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Zira her toplum ve grup kendi önderlik tipini ve kişiliğini ortaya çıkarır. Batı kültürünün önderlik yaklaşımı ile doğu kültürünün önderlik yaklaşımı kültürel yapı nedeniyle farklılık gösterir. Özellikle doğu kültüründe “baba” sembolü ön plana çıkar. Zira “baba” figürü, koruyucu, otoriter, disiplinli, güçlü ama aynı zamanda seven, anlayışlı, hoşgörülü, yardımsever ve affedici-dür. Babacan önderlik tarzında önder, ahlaki olarak ekibin önderi durumundadır. Zira babacan önder, ailesinin yani ekibinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar. Sevgi, merhamet, kucaklayıcılık, dengeyi gözetme, affetme, yol gösterme gibi özellikleri ile kendine özgü bir önderlik tarzıdır.

Özellikle babacan önderlik tarzı Türkiye’de oldukça kabul edilen ve istenilen önderlik yaklaşımıdır. Türk kültürünün özelliklerinin yanı sıra aileye olan düşkünlük, büyüye saygı, küçüğe sevgi, hoşgörü ve anlayış değerleri baskındır. Babacan önder takımın babası gibi algılanır ve ondan iyi, anlayışlı ve özverili bir baba yani önder olması beklenir. Gündüz Kılıç, Ahmet Suat Özyazıcı, Rıza Çalım-bay örnek olarak verilebilir.

İyi Bir Önderde Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri

Çeşitli önderlik kuramlarından sonra değinilmesi gereken diğer bir unsur da önderlerde olması gereken kişilik özellikleridir. Bu bağlamda düşünürlere aşağıdaki kişilik özelliklerinin iyi bir önderde olması gerektiği vurgulanmıştır (Sabuncuoğlu, Z, Tüz M, 2008, Biçer 2014):

- Önder kendisini iyi tanımalı ve ne istediğini iyi bilmelidir.
- İşinde usta ve uzman olmalı ve işini basitleştirme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Takım üyelerini iyi tanımalı, onlara güvenmeli ve güvenilir bir tutum içinde olmalıdır.
- Amaçlarını ve hedeflerini bilmeli, doğru, isabetli ve hızlı karar alabilmelidir.
- Sonuçları denetleyebilmeli, sonuçlarına ulaşamadığında hızla toparlanabilmeli ve esnek olmalıdır.
- Nesnel, tarafsız ve gerçekçi olmalıdır.

- Katılımcı ve demokrat bir tutum içinde olmalıdır.
- Farklı olanlara ve farklı düşünenlere açık olmalı ve onlara konuşma şansı tanınmalıdır.
- Bilgileri ekibi ile paylaşmalı ve açık sistem oluşturmalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalı ve işi ehline verip ona güven duymalıdır.
- Hataları bir öğrenme fırsatına dönüştürebilmelidir.
- Örnek olmalı ve ekip çalışmasına yatkın ve açık olmalıdır.
- İnsancıl, iyimser ama aynı zamanda gerçekçi olmalıdır. Hakkaniyete ve eşitliğe fırsat vermelidir.
- İnisiyatif kullanmalı ve grubuna öncülük etmelidir.
- Övme ve yerme işlerini bire bir yapmalı ve burada ölçüyü doğru tutturmalıdır.
- Samimi, içten, saygılı, doğal, iradeli, tutkulu, cesaretli, sağduyulu ve sabırlı olabilmelidir.
- Toplum içindeki görgü kurallarına dikkat etmeli, giyim kuşam ve ortama göre davranma konusunda dikkatli davranmalıdır.
- Çevreye, hayvana ve doğaya saygılı ve ölçülü olmalıdır.
- Ülkesinin çıkarlarını her şeyden üstün tutmalıdır.

Önderlik tarzı ve kişiliği ne olursa olsun önemli olan sporun değerlerini, felsefesini, sporun bir oyun ve eğlence olduğunu hep hatırlamak, sporun birleştirici gücünü, paylaşımcı özelliğini ve sporun üst kültürünü yaşam biçimi yapabilmektir. Önderliğin özü ise insanlarda, daha iyiyi, doğruyu, yeniyi, yeniliği, farklılığı, daha güzeli, daha insani olanı, birlikteliği, paylaşımı, yapıcılığı, iyimserliği, dostluğu geliştirmek ve sürekli var etmeye çalışmaktır. Antrenör de bu sorumluluğu üst düzeyde alan kişi olmalıdır.

Öğrenme Çıktısı



- 7 Antrenörler açısından önderlik kavramını tanımlayabilme
- 8 Spor ortamlarında farklılaşan önderlik türlerini ve kuramları açıklayabilme
- 9 Antrenörlerin etkili bir önder olabilmesi için gerekli strateji ve davranışları ifade edebilme

Araştır 3

Türkiye’de spor alanında uygun önderlik modeli ne olabilir? Araştırınız.

İlişkilendir

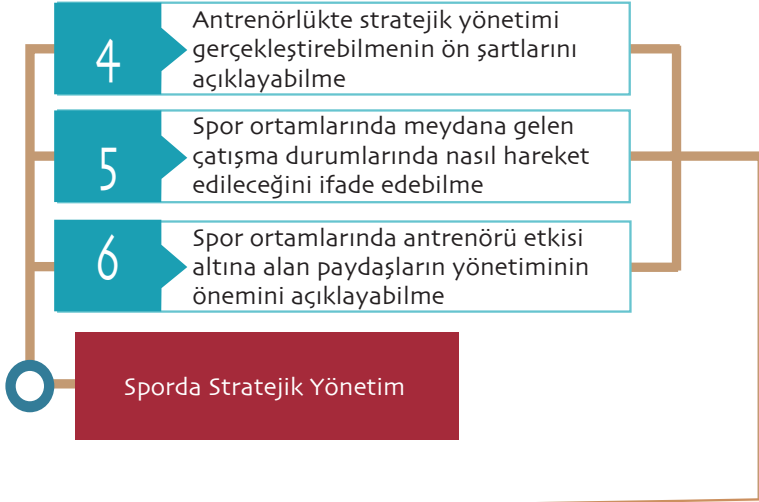
Toplumda önder olarak nitelendirilen kişilerin önderlik tarzlarını bu bölümde edindiğiniz bilgiler doğrultusunda değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Farklı takım sporlarını inceleyerek hangi alanda ne tür önderlik yaklaşımlarının uygulanmakta olduğunu anlatınız.



Sporda yeteneğin belirlenmesi yeteneğin bulunması, spor dalına yönlendirilmesi ve yeteneğinin eğitiminin yönetilmesi gibi bir dizi bilimsel süreci içerir. Bu süreçler organik olarak birbirleriyle ilişki ve etkileşim halindedirler. Bu süreçlerde yapılacak metodolojik hatalar yeteneğin tüm spor yaşamını olumsuz etkileyebilir. Profesyonel sporcuların mesleki gelişimlerinin planlanması sporcunun aktif spor yaşamındaki amaçları ile doğru orantılıdır. Bu süreç yönetimin ana unsurları olan planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol aşamalarını içerir. Bu aşamalar sporcunun kariyer ve performans hedefleri doğrultusunda oluşturulur. Profesyonel sporcuların sporu bırakma sonrası yaşamlarında olası fizyolojik ve psikolojik problemleri yaşama durumlarından dolayı sporu bırakma sonrası süreç erken yönetilmesi gereken bir konudur. Aktif spor yaşamları boyunca yüksek performans öğeleri ile antrenman yapan sporcuların aktif sporu bıraktıktan sonra fiziksel, psikolojik durumları ve kariyer hedefleri açısından planlamaları erken dönemde yapmalıdır. İçerik açısından yoğun antrenmanlarla geçen yıllardan sonra aniden antrenmanı kesmek fizyolojik ve psikolojik sorunlara neden olacaktır. Bununla beraber, sporcu için yapılmış mesleki bir kariyer planı da yoksa bu durum sporcu üzerinde ayrıca bir baskı unsuru oluşturacaktır. Önderlik sporda önemli bir gereksinimdir ve kaçınılmazdır. Antrenörler veya teknik direktörler takımlarını amaç ve hedeflerine taşıyabilmek ve sporcularını yarış veya maçlara hazırlayabilmek için kullandıkları önderlik becerisi farkı yaratan fark olacaktır. Hangi teknik direktör nasıl bir önderlik tarzı seçeceğini kişiliği ve içinde bulunduğu koşullar belirleyecektir. Önder ne olursa olsun öğrenmeye açık, bilimsel verilerden beslenerek hem işini doğru yapmak hem de insanları amaca doğru sevk ve idare edebilmek için yaşam boyu öğrenme çaba bu süreçte amaç değil araçtır. Önemli olan her açıdan başarıyı ve mutluluğu yakalayabilmek ve sürekli gelişimi ve değişimi asıl amaç olarak belirlemektir.

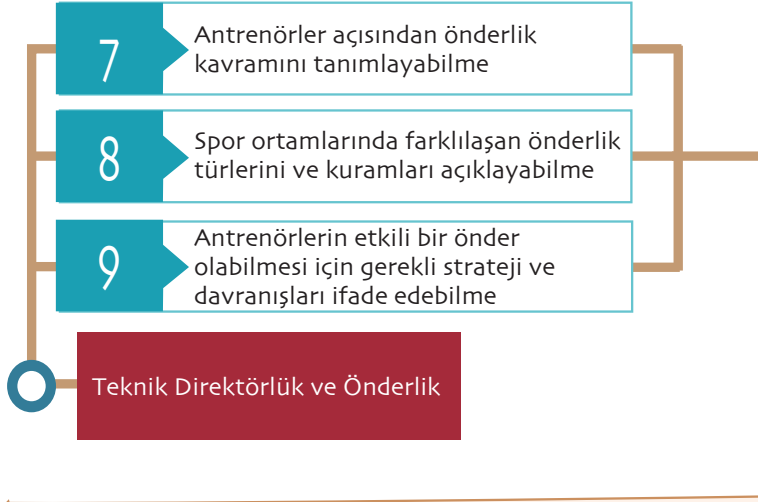


Antrenörlükte strateji, bir değişim yaratmak ve bunu kontrol altında tutabilmektir. Rakipler tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir. Antrenörlükte stratejik yönetim kavramı, temel olarak takım ve sporcular ile çevreleri arasındaki ilişkileri düzenleyen ve mevcut rakiplere üstünlük sağlayabilmek veya farklılık yaratabilmek için sporcuların kaynaklarının (sporcuların kullanılabilecek her türlü yetenekleri vb.) etkin kullanılmasını içeren bir anlama sahiptir. Antrenörlük mesleği açısından stratejik yönetim gerçekleştirebilmek için bazı ön şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Söz konusu ön şartlar şunlardır: 1. Amaç ve Hedef Belirleme, 2. Tutum ve Yargılar, 3. Grup Dinamiği, 4. İletişim, 5. Spora Özgü Teknik Bilgi ve Beceriler.

Çatışma, özellikle profesyonel spor ortamlarında bütün süreçler üzerinde etkili olan bir anlaşmazlık, zıtlık, muhalefet, karşı gelme, yok sayma, gibi niteliklerin ifadesidir. Profesyonel spor ortamlarında çatışmanın nedenleri ise şöyle sıralanabilir; algılama yorumlama ve değerlendirme farklılığı, iş bölümü, fonksiyonel bağlılık, kaynak yetersizliği, amaç farklılığı ve iletişim engelleri. Çatışma durumlarında antrenörün ne yapabileceğini bilmesi önemlidir. Antrenör, sporcuların olaylara bakış açılarını öğrenmek adına onlarla sık sık özel toplantılar yapmalıdır. Görev dağılımı yapılırken o görevi yapabilmek yetisine sahip olan sporcular değerlendirmelidir. Eşgüdüm ve işbirliği sağlamalıdır. Sporcuları ortak amaçlar doğrultusunda sürekli motive etmelidir. Tüm takım üyeleri ile ilgili iletişim kanalı geliştirmelidir.

Antrenörlerin, sporcuları ve kendilerini profesyonel sporun rekabet ortamında sürekli güdüleme çabası içinde olmaları gerekebilir. Bu durum aynı zamanda stratejik yönetimin önemli bir parçasıdır. Güdülemede temel amaç insanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Spor psikolojisi alanında antrenörlerin sporcuları güdülemesi ile ilgili üç temel görüş bulunmaktadır: 1. Kişilik merkezli güdülenme görüşü, 2. Durum merkezli görüş, 3. Etkileşimsel görüş. Antrenörler sporcuların güdülenmesini olumlu etkilemek için aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurmalarıdır:

- Kişilerin içinde bulundukları durum ve dış çevre şartlarındaki değişiklikler.
- Sporcuları aynı anda etkileyecek içsel ve dışsal çoklu güdü ve dürtüler.
- Sezon içerisinde güdülenmeyi belirli bir seviyede tutmak için antrenman yapılan ortamda yapılacak fiziki değişiklikler.
- Antrenör sporcuya yönelik davranış kalıpları.
- Sporcuların istenmeyen davranışları.



Önderlik ile yöneticilik arasındaki farkı ayırt edebilmek ve aynı zamanda her iki yetkinliğe sahip olabilmek önemlidir. Her antrenör veya teknik direktör önder olacak değildir. Bazı durumlarda önderlikten daha çok iyi bir yöneticilik niteliği gerekebilir. Zaman zaman önderlikte tek başına yönetsel yetkinliklerden yoksunsa takımına zararı bile olabilir. Dolayısıyla teknik direktörler kişiliği ve karakteri doğrultusunda bir önderlik becerisi sergileyecektir. Önemli olan kendi kişisel özellikleri ile işi ve takım yönetme süreçlerini doğru kavrayabilmesidir.

Üst düzey yöneticilik özelliği gerektiren ve antrenörlüğün zirvesi olan teknik direktörlük antrenörlükten farklı olarak bilgi birikimi, entelektüel sermayesi ve spor içinde ve dışında davranış ve tutumları da önem gösterecektir zira toplum teknik direktörden spor başarısı dışında tutum ve davranış olarak ta farklı beklenti içinde olacaktır. Teknik direktör bu bağlamda bu beklentilere yanıt vermek zorundadır.

Stratejik düşünme teknik direktörlükte taktik bilgisinin ötesinde bir önderlik yeteneğidir. Önder, önde olmak-tan daha çok öncülük yaptığı için yaratıcı, esnek ve uzun erimli düşünebilme ve davranma yetisine sahip olmalıdır. İkna gücü, güdüleme ve toplayıcılık, zorlukları kolaylaştırmak gibi diğer becerilerle aynı derecede önemlidir. Dolayısıyla önder, özellikle zorluklarda daha da güçlü, dayanıklı, meydan okuyan, ikna eden, sınırları zorlayan, tepenin arkasındaki vadiyi görebilen özellikleri olmalıdır ki takımın ve kulübünün hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilsin. Bu beceriler de önder'in mizacı ne olursa olsun öğrenilebilen yetkinlikleridir.

1 Aşağıdakilerden hangisi sporcunun mesleki gelecek yönetimi çerçevesinde antrenörlerin göz önünde bulundurması gereken hususlardan biri **değildir**?

- A. Risk yönetimi
- B. Sürekli gelişim ilkesine bağlı kalma
- C. Psikolojik antrenman boyutunda yetkin personelle çalışma
- D. Sporcu performansı ve belirlenen hedefler arasında dengeyi sağlama
- E. Sporcuyla ilerleyen dönemlerde farklı bir mesleğe yönlendirme

2 Aşağıdakilerden hangisi aktif spor yaşamını bıraktıktan sonra sporcunun yaşaması muhtemel problemlerden biridir?

- A. Fizyolojik problemler
- B. Aşırı egzersiz yapma isteği
- C. Farklı spor branşlarına yönelme
- D. Hedef belirlemede problem yaşama
- E. Sorun odaklı bir kişi olma

3 Aşağıdakilerden hangisi bilimsel yetenek seçiminde dikkate alınan kriterlerden biri **değildir**?

- A. Çalışma motivasyonu
- B. Motor becerileri
- C. Antropometrik özellikleri
- D. Vücut ölçüleri
- E. Kondisyon motorik özellikler

4 Aşağıdakilerden hangisi strateji türlerinden biridir?

- A. Kontrol
- B. Hizalama
- C. Konumlandırma
- D. Denetim
- E. Yönlendirme

5 Aşağıdakilerden hangisi antrenörlerin uygulayacakları stratejik yönetim uygulamalarının etkilerinden **değildir**?

- A. Dış ve iç çevre şartlarında değişen durumları önceden sezebilme yeteneği kazandırır.
- B. Oluşması muhtemel problemlerin daha kolay belirlenmesini sağlar.
- C. Sporcuların performans gelişimine odaklanmayı kolaylaştırır.
- D. Rekabet unsurları açısından sistematik karar verme süreçlerini olumlu etkiler.
- E. Sürekli galip gelmeye neden olur.

6 Aşağıdakilerden hangisi etkili hedef belirleme ilkelerindendir ?

- A. Hedefler belirli ölçülebilir ve izlenebilir olmalıdır.
- B. Hedefler sürekli değiştirilmelidir.
- C. Hedefler performansa göre çeşitlendirilmelidir.
- D. Hedefler hiçbir zaman yazıya dökülmemelidir.
- E. Hedefler sadece uzun dönem için belirlenmelidir.

7 Aşağıdakilerden hangisi çatışma yaklaşımlarındandır?

- A. Davranışçı yaklaşım
- B. Bilişçi yaklaşım
- C. Genelci yaklaşım
- D. Neoklasik yaklaşım
- E. Toplam kalite yaklaşımı

8 Davranışçı önderliğin temel yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Duruma göre davranırlar.
- B. Sürekli gelişimi benimserler.
- C. Başarıya daha çok önem verirler.
- D. İnsanı merkeze alırlar.
- E. Önder ile astları arasındaki karşılıklı ilişkiyi ele alır.

9 Aşağıdakilerden hangisi durumsal önderlik kuramları arasında yer almaktadır?

- A. Hersey ve Blanchard'ın olgunluk modeli
- B. Karizmatik Önderlik Kuramı
- C. Dönüşümcü Önderlik Modeli
- D. Ohio Eyalet Çalışmaları
- E. X ve Y Kuramı

10 Dönüşümcü önderler aşağıdaki davranışlardan hangisini **sergilemez**?

- A. Astlarını daha başarılı olmak için zorlar.
- B. Takımı bütün yönleriyle ele alır.
- C. İlham kaynağıdır.
- D. Sürekli yenilik ve çözüm peşinde koşarlar.
- E. Astlarını mentorluk yaparlar.

1. E	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Mesleki Gelecek Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. A	Yanıtınız yanlış ise “Amaç ve Hedef Belirleme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. A	Yanıtınız yanlış ise “Sporu Bırakma Sonrası Yaşamın Planlanması ve Sosyal Yaşama Uyum” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. A	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Çatışma Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Yeteneğin Bulunması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. E	Yanıtınız yanlış ise “Davranışçı Önderlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “Antrenörlükte Stratejik Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Durumsal Önderlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. E	Yanıtınız yanlış ise “Antrenörlükte Stratejik Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. A	Yanıtınız yanlış ise “Önderliğin İşlevleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Adair, J. (2013). *Etkili stratejik liderlik* (T. Çekinirer, Çev.). İstanbul: Arıtan Yayınları.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi..
- American Kinesiology Association, Hoffman, S. (2011). *Careers in sport, Fitness and exercise*. USA: Human Kinetics.
- Anılır, M. (2006). *Basketbol Antrenörlerinin Meta Programları ile Sporcuları Tarafından Algılanan Liderlik Nitelikleri Arasında İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Başoğlu, U. (2006). *Askeri Liselerde Eğitim - Öğretim Gören Takım ve Bireysel Spor Yapan ve Yapmayan Sporcuların Liderlik özellikleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Beşiktaş, Y. (2012). *Sporda zihinde canlandırmak*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Biçer, T. (1998). *Doruk performans*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Biçer, T. (2007). *Sporda duygu ve aklın yönetimi*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Biçer, T. (2008). *Sporda toplam kalite yönetimi ve futbol uygulamaları*. İstanbul: Beyaz Yayınlar.
- Biçer, T. (2014). *Sporda toplam kalite uygulamaları ve futbol uygulaması*. 2. Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Chelladurai, P. (1978). *Leadership, ottawa: canadian association for health, physical education and recreation*. Canada: Sport Dynamics.
- Chelladurai, P. (1985). *Sport management, macro perspectives*. Canada: Sport Dynamics.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde insan davranışı*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Demirtaş, S. (1997). *Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dikmenli, T. (2019). *Genç ve Yıldız Takımlardaki Kadın Basketbolcuların Antrenörlerinde Bulunmasını İstedikleri ve Antrenörlerde Bulunan Önderlik Tarzlarının Tespiti: Büyükşehir İl Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Donuk, B. (2006). *Türkiye Profesyonel Ligi Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşımı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Elif, İ. (2004). *İşletme yönetimi, yönetim düşüncesinin fonksiyonları ve yeni yönetim teknikleri*. Bursa: Alfa Akademi Basım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Field, S. (2010). *Career opportunities in sport industry*. USA: Ferguson Publishing.
- Gill, D. ve Williams, L. (2008). *Psychological dynamics of sport and exercise*. USA: Human Kinetics.
- Gül, G. (2011). *Çocuklar ve spor*. Ankara: Spor Yayınevi ve Kitabevi.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hart, L. (1973). *Strateji: dolaylı tutum*. Ankara: Genellkurmay Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni insan ve insanlar* (10. Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karaküçük, S. (2005). *Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme*. Türkiye. Gazi Kitabevi.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Körük, E. (2003). *Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri ve Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

- Krotee, M. ve Bucher, C. (2007). Ed.: Kasap, H., Kesim, Ü., *Spor yönetimi*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Illinois: Human Kinetics.
- Martens, R. (1990). *Successful coaching* (2. Edition). USA: Leisure Press.
- Muratlı, S. (2007). *Antrenman bilimi yaklaşımıyla çocuk ve spor*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, E. (2003). *Liderlik ve etik*. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, sayı, 12, 151.
- Porter, M. (2000). *Rekabet Stratejisi* (Ulubilgen, G. Çev.). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Robbins, S. (1984). *Management: Concept and Practices*. N. Jersey: Prentice Hall.
- Sabock, R. J. (1991). *Coaching*. San Diego, California. USA: Collegiate Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi.
- Sayın, M. (2011). *Hareket ve beceri öğretimi*. Ankara: Spor Yayınevi ve Kitabevi.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. vd. (2002). *Toplam kalite yönetiminde performans ölçme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek, M. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tatar, T. vd. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Alkım Yayınları.
- Tosun, K. (1984). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Mars Yayınları.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Weinberg, R. ve Gould, D. (2019). *Foundations of sport and exercise psychology*, USA: Human Kinetics.
- Yetim, A., Yenel, F. ve Karacan, P. (2018). *Yönetim ve spor*. Ankara: Berikan Yayınevi.
- Zel, U., Kılıç, T. ve Sancı, T. (2001). *Kalite yönetimi*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Bölüm 3

Bilimsel Araştırma Yöntemleri III

öğrenme çıktıları

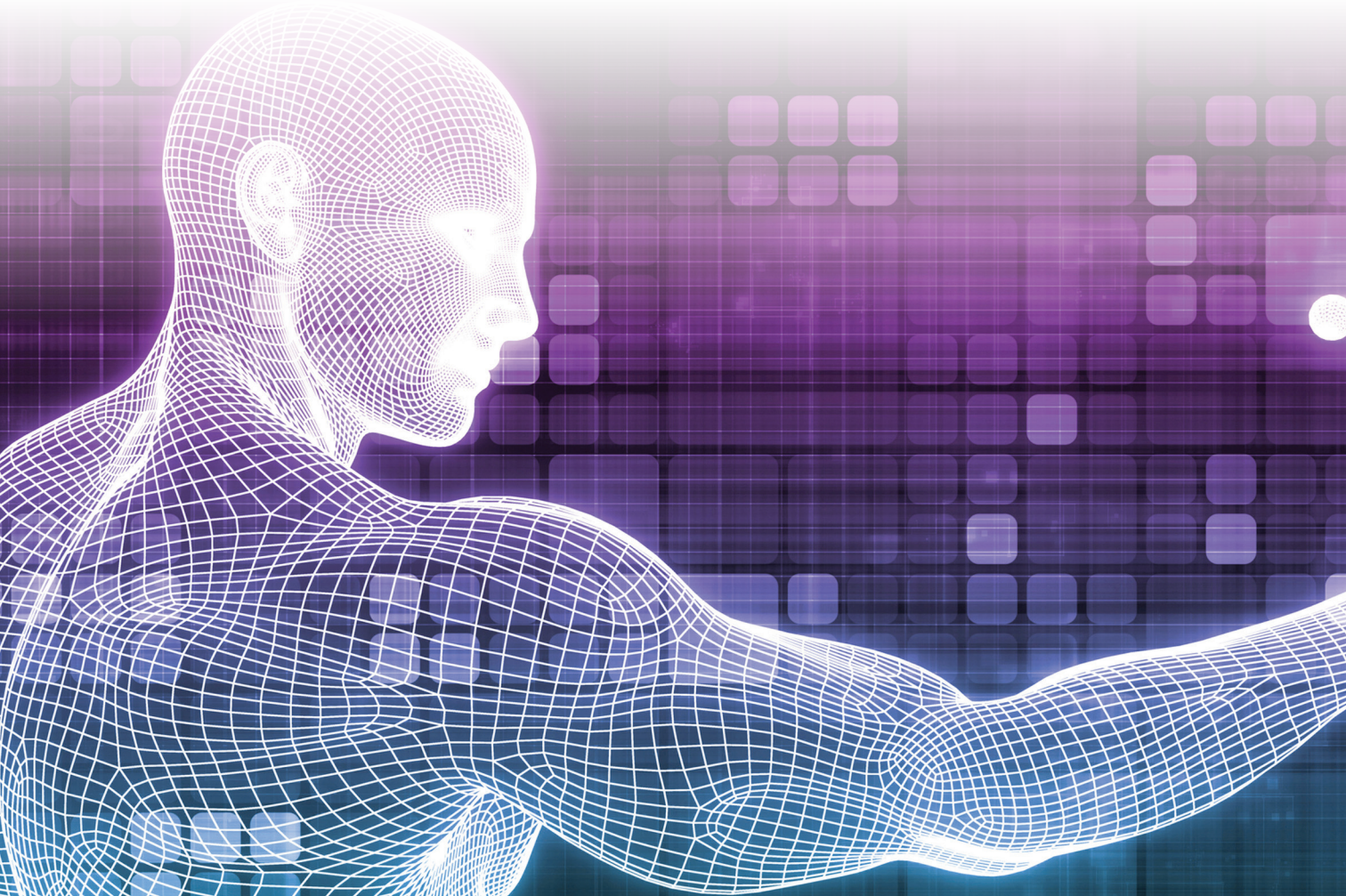
Bilimsel Araştırmaların Raporlaştırılması

- 1 Bilimsel araştırma raporlarının türlerini açıklayabilme
- 2 Bilimsel bir yazının bölümlerini sıralayabilme
- 3 Bilimsel bir raporun yazım kurallarını tanımlayabilme

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği

- 4 Bilimsel araştırma ve yayın etiğinde temel değerleri açıklayabilme
- 5 Bilimsel araştırma ve yayın sürecinde etiğe aykırı davranışları tanımlayabilme
- 6 Bilimsel araştırma ve yayın sürecinde etik ihlali durumunda yaptırımları kavrayabilme

Anahtar Sözcükler: • Araştırma Raporu • Makale • Tez • Bilimsel Araştırma Etiği • Yayın Etiği • Etik ihlaller



GİRİŞ

Bilimsel araştırmalar doğrultusunda birçok bilimsel rapor yayımlanmaktadır. Akademik alanda yazılan yayınlarda her araştırmacının kendi raporlama şeklini kullanması şüphesiz bilimsel açıdan karışıklıklara neden olacak, okuyucuların dikkatini dağıtacak ve okuyucunun literatür taramasında öncelikle almak istediği bilgiye ulaşması açısından zaman kaybına neden olacaktır. Buna karşılık akademik alanda ortak bir dil kullanılması okuyucunun, hangi başlık altında neler olduğunu bilmesini sağlayarak ulaşılan kaynakların daha hızlı ve daha iyi incelenmesine katkıda bulunacaktır. Bu durum bilimsel yazımda ortak bir dil kullanımını zorunlu hâle getirmektedir. Bu noktada dünyada akademik yazım ve referans gösteriminde yaygın olarak Amerikan Psikoloji Derneği (American Psychology Association-APA)'nin geniş psikoloji literatürü ve bu alandaki uzmanların görüşleri ile hazırlayarak ortaya koyduğu yayın kuralları yöntemi kullanılmaktadır. Dünyadaki birçok bilimsel dergi, yayınevi ve benzer şekilde lisansüstü tezlerin yazımında da sıklıkla APA yazım kurallarının kullanılması önerilmektedir. Bilimsel çalışmaların insanlara ulaştırılabilmesi için öncelikle rapor hâline getirilmesi gerekir. Bununla birlikte, bilimsel çalışma yapan araştırmacılar araştırmanın dizaynı, uygulaması, verilerin toplanması ve analizi, yazımı sürecinde dürüstlük ve açıklığı elden bırakmamalı, aynı konu üzerinde araştırma yapan diğer araştırmacılara katkı sağlayan bir tutum içinde olmalı, bunu bilimsel makale yazımı sürecinde de korumalıdır. Bu nedenle bu bölümde bilimsel bir araştırmanın nasıl raporlaştırılacağı ve bu aşamada dikkat edilmesi gereken kurallar dünyada en çok kullanılan APA 6. baskısı (2010) dikkate alınarak açıklanacaktır. Ayrıca, bilimsel araştırmanın gerçekleştirilmesi, yazılması ve yayımlanması aşamalarında etik değerlerden, kurallardan ve yaptırımlardan anlatılacaktır.

BİLİMSEL ARAŞTIRMALARIN RAPORLAŞTIRILMASI

Bilimsel araştırma raporu, yapılan incelemelerin yazılı dokümanı olarak sunulan somutlaştırılmış bir üründür. Araştırmaların raporlaştırılmasında temel amaç yapılan araştırma konusunda okuyucuları bilgilendirme, yeni araştırmalar için öngörü sağlama, bilginin birikimini ve sürekliliğini

sağlamaktır. Araştırma raporunun niteliği kadar raporun iyi düzenlenmiş olması ve yazımdaki teknik konular okuyucuların araştırma raporunun daha kolay ve iyi anlayabilmesi açısından önemlidir. Bilimsel araştırmaların bir bütün olarak raporlaştırılmasında öncelikle aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Sarpkaya, 2014; Gürbüz ve Şahin, 2017):

- Açık bir dil kullanılmalıdır.
- Bilimsel cümlelere yer verilmeli, duygusal ve abartılı ifadelerden kaçınılmalıdır.
- Bireysel yargılardan bağımsız, olması gereken değil olanlar yazılmalıdır.
- Kısa, öz ve anlaşılır sözcükler kullanılarak karmaşık cümlelerden kaçınılmalıdır.
- Temel yazım ve dilbilgisi kurallarına uyulmalıdır.
- Yazılan bölümlerde ve paragraflar birbirinden bağımsız değil geçiş cümleleri kullanılarak bütünlük içinde yazılmalıdır.
- Araştırma raporu, olup biten bir araştırma- yı anlattığı için geçmiş zamanlı (di'li) cümlelerle yazılır. Örneğin, "Araştırmaya 280 sporcu katıldı." Süreklilik ve genelleme anlatan kısımlarda geniş zaman kullanılır. Örneğin, "Egzersiz alışkanlığı fiziksel, sosyal ve psikolojik açıdan sağlıklı olmamızı sağlar." Araştırmanın bulgularına yorum eklediğimiz tartışma bölümünde ise kesinlik ifade etmeyen, kendi görüşümüzü yansıttığımız olasılık ifadeleri kullanılır. Örneğin, "Kadın katılımcıların daha çok dış nedenlerle egzersiz yapmaları, onların fiziksel görünüş ile ilgili kaygılarının daha çok olmasından kaynaklanabilir." gibi.
- Bilimsel raporlarda birinci tekil kişili anlatım yapılmamalı, edilgen dil kullanılmalıdır. Örneğin, "Katılımcılara anketler uyguladım" yerine "katılımcılara anketler uygulandı" şeklinde ifade tercih edilmelidir.
- Çok uzun cümlelere ve çok fazla kısaltmalara yer verilmemelidir.
- Tüm metin boyunca terim birliği sağlanmalıdır.
- Noktalama ve imla kurallarına titizlikle uyulmalıdır.

Araştırma Raporunun Düzenlenmesi

Bilimsel araştırma sürecinin son aşaması olan ve yapılan çalışmanın bilim topluluğuna ve uygulamacılara sunulduğu bilimsel araştırma raporunun yazılma sürecinde araştırma türlerine göre yazım gerçekleştirilmektedir. Bilimsel araştırma raporunun yazım şeklinde bilimsel yayın türlerinin yanı sıra gönderilecek yayınevi, dergi, kuruma özgü yazım kurallarına göre araştırmanın tasarımı yapılır.

Bilimsel araştırma raporları amaç ve içeriklerine göre çeşitlilik göstermekte ve her yayın türü kendine özgü yazım düzenine sahip olmaktadır. Başlıca yayın türleri: Mektuplar, Araştırma notları, Makaleler, Bildiriler, Tezler'dir. Bilimsel yayın türlerinin içerikleri aşağıda tanımlanmıştır.

- *Mektuplar:* Mektuplar yayımlanmasında genellikle aciliyeti olan ve güncel araştırma sonuçlarını içeren kısa bilimsel araştırma dokümanlarıdır. Bir araştırma raporunda bulunması istenen temel bilgileri barındırmakla birlikte, daha kısa ve özet bir yazım ile bilgi aktarımı yapılır. Yayımlandığı dergi veya kuruma göre farklılık göstermekle beraber genellikle 1-2 sayfayı geçmez.
- *Araştırma notları:* Araştırma notları mektuplara benzemekle beraber, bulguları mektuplara kıyasla yayımlanması açısından daha az aciliyete sahiptir.
- *Makaleler:* Bilimsel makaleler, hakemli dergilerde yayımlanan ve genellikle 5000-8000 kelime uzunluğunda olan özgün bilimsel yayın türüdür. Makaleler güncel ve özgün olmalı ve bilimsel bir raporda bulunması gereken tüm unsurları barındırmalıdır. Makaleler, görgül, kuramsal ve inceleme makaleleri olmak üzere üç farklı türde ele alınabilir (Tablo 3.1).

Tablo 3.1 Makale türleri.

Görgül makaleler	Belirli bir konuda çeşitli veri toplama araçları ile (ölçek, gözlem, görüşme... vb.) nitel, nicel veya her iki araştırma modelini kullanarak yapılan, hakemli bilimsel dergilerde yayımlanan araştırma raporlarıdır.
Kuramsal makaleler	Belirli bir konuda kuramsal bir model öne sürerek, bu konuyu destekleyen çalışmaları tutarlı bir şekilde ele alan bilimsel raporlardır. Kuramsal makalelerde gereç ve yöntem genellikle yer almaz.
İnceleme makaleleri	Belirli bir konu üzerinde yapılan çalışmaları yeni bir araştırma yapmadan özetleyen ve güncel bulguları ve gelişmeleri aktaran makalelerdir. Bu tür makaleler ya sistematik inceleme yapar ya da ilgili alan yazını tarayarak sadece bilgileri aktarır. Sistematik bir inceleme yapılacak ise önce ölçütleri belirlenir ve sonra alan yazın taranarak çalışmalar değerlendirilir.

- *Bildiriler:* Akademik bir kongrede özet (1 sayfa) veya tam metin (2-3 sayfa) olarak yayımlanan kısa araştırma belgeleridir. Bildiriler araştırmacının yaptığı incelemeyi bilimsel etkinlikte diğer meslektaşlarına sunması ve tartışmaya açarak araştırmasını geliştirmesi açısından önemli etkinliklerdir. Bildirilerde yayımlanan çalışmalar bilimsel makaleler kadar ayrıntılı hakem sürecinden genellikle geçmediği için nitelik anlamında biraz daha düşük olabilmektedir. Bildirilen sunulan etkinliğin kurallarına uygun formatta hazırlanmaktadır. Sözel veya poster sunum şeklinde kongrelerde sunum yapılabilmektedir. Sözel sunum yapılan araştırmacının 10-15 dakika sorumlu oturum başkanı kontrolünde sözel olarak diğer dinleyicilere sunulmasını içerirken, poster sunum yapılan çalışmanın poster şeklinde basılarak poster alanında sorumlu oturum başkanına ve poster başına gelen diğer araştırmacılara sunulması şeklinde gerçekleşmektedir.
- *Tezler:* Akademik bir unvan veya uzmanlığı belgelemek için bir adayın araştırmasını içeren bilimsel bir belgedir. Lisansüstü eğitim veren üniversitelerin enstitülerine bağlı olarak yüksek lisans ve doktora dereceleri için adayların doktora derecesine sahip bir danışman eşliğinde araştırma yapıp bulgularını başarıyla sunmaları gerekmektedir. Genellikle yüksek lisans eğitimi 2 yıl, doktora eğitimi 4 yıldır. Aday bu süre zarfında bazı dersleri almak ve araştırmasını başarıyla sunmak zorundadır. Tezler de diğer bilimsel araştırma raporlarında bulunan bölümleri içermektedir fakat yazım formatı her üniversiteye, her enstitüye göre değişebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Araştırma Raporunun Bölümleri

Bu kısımda, araştırma raporunun nasıl planlanacağı ele alınacaktır. Araştırma raporu türlerine göre yazımı ve düzenlemesi farklılık göstermektedir. Araştırma raporunda sunulan başlıca bölümler aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 3.2 Araştırma raporu/tez ve makalelerde bulunması gereken bölümler

ARAŞTIRMA RAPORLARI/ TEZLERİN BÖLÜMLERİ	MAKALE BÖLÜMLERİ
RAPORUN ÖN BÖLÜMLERİ Başlık sayfası Önsöz İçindekiler Çizelge listesi Şekiller listesi Kısaltmalar listesi	BAŞLIK Yazarın kimlik ve kurum bilgileri
RAPORUN ANA BÖLÜMLERİ GİRİŞ Problemin Durumu İlgili alanyazın Amaç Araştırmanın Önemi Varsayımlar Sınırlılıklar Sayıtlar Terimlerin tanımları YÖNTEM Araştırma modeli Katılımcılar Veri toplama araçları Verilerin toplanması/Araştırma prosedürü Verilerin analizi BULGULAR TARTIŞMA VE SONUÇ	ÖZET GİRİŞ Problemin Durumu İlgili alanyazın Amaç Araştırmanın Önemi YÖNTEM Araştırma modeli Katılımcılar Veri toplama araçları Verilerin toplanması/Araştırma prosedürü Verilerin analizi BULGULAR TARTIŞMA VE SONUÇ
RAPORUN ARKA BÖLÜMÜ Kaynakça Ekler	Kaynakça Ekler (varsa) Yazar notu (varsa)

- **Başlık Sayfası:** Bu sayfada araştırma başlığı, araştırma raporunu hazırlayanların kimlik bilgileri (Ad-soyad), kurum bilgileri (çalıştığı kurum), raporun niteliği (tez, ödev, araştırma raporu), raporun hazırlandığı yer ve raporun tarihi yer alır. Kurum destekli araştırmalarda araştırma numarası verilmişse başlık sayfasına bu bilgi de eklenir.
- *Araştırmanın Başlığı:* Araştırmanın içeriğini yansıtacak düzeyde kısa olmalıdır. Genellikle başlıklar 10-12 kelimeyi geçmez. Başlık olabildiğince araştırmanın amacını yansıtmalıdır. Başlık kısmı okuyucuya araştırma hakkında genel bilgi verdiği ve okuyucunun ilgisini çekebileceği için çok önemlidir.

- **Ön Söz:** Araştırma çok genel tanıtılır ve araştırmaya katkısı olan kişi ve kurumlara teşekkür edilir. Araştırmanın önemine değinilir.
- **İçindekiler listesi:** Araştırma raporunda bulunan tüm bölümlerin alt başlıklar ile beraber yer aldığı ve her bir alt başlığın kaçınıcı sayfa da olduğuna dair bilgi veren kısımdır.
- **Tablolar ve Şekiller Listesi:** Tablolar, çizelgeler ve şekiller büyük miktarda olan araştırma verilerinin sonuçlarını küçük bir alanda topluca vermenin en etkili yollarından biridir. APA kurallarına göre tablolar dışındaki grafikler, fotoğraflar, çizimler gibi tüm gösterimler şekil olarak adlandırılmaktadır. Yapılan araştırmalarda gereksinime göre tablolar, çizelgeler ve şekillerden biri yer alabileceği gibi her üçü de yer alabilir (Büyüköztürk ve ark., 2016; Kıncal, 2017).
- **Kısaltmalar:** Bir araştırma raporu yazılırken çok sık kullanılan isimler, kurumlar ve kavramlar kısaltılarak yazılır. Kısaltılan kavram ilk geçtiği yerde açık yazılır ve parantez içinde kısaltması gösterilir ve raporda tekrar geçmesi gereken durumda artık hep kısaltma şeklinde ifade edilir. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), Türkiye Basketbol Federasyonu (TBF), Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB), Türkiye Millî Olimpiyat Komitesi (TMOK) gibi kısaltmalar örnek olarak verilebilir. Tez ve kitaplarda bu kısaltmaların açıklaması kısaltmalar listesi şeklinde alfabetik sırayla listelenir.
- **Özet:** Özete araştırmanın küçültülmüş bir şekli olarak bakılmalıdır. Araştırma raporunda ifade edilen “giriş, yöntem, bulgular, sonuç” kısımlarının özeti aynı sıralama ile bu bölümde ifade edilmelidir. Bu bölüm okuyucunun araştırmayı kısa sürede tanımasını sağlamaktadır. Bilimsel çalışmalar uluslararası düzeyde okunması açısından özet bölümünün İngilizcesi de ayrıca araştırma raporlarında yazılmaktadır. Makale ve tez gibi yazılan araştırma raporlarının özetinde 3-5 kelimeyi geçmeyecek şekilde anahtar kelimelere yer verilir. Anahtar kelimeler konu ile alakalı araştırma yapan araştırmacıların o çalışmaya ulaşmasında fayda sağlar. Özet bölümünde dipnot, tablo ve şekillere yer verilmez. Makale ve tez şeklinde yayımlanan araştırma raporlarında özet bölümü için yayımlanacak kurum ve kuruluşa bağlı olarak kelime sınırlaması yapılmaktadır. Bazı okuyucular araştırmaların sadece özetini okuyarak fikre varırken, bazıları özet kısmını anlamlı bulursa çalışmanın tamamını okumaya karar verir. Bu sebeple özet bir araştırmanın vitrinidir ve üzerinde iyi düşünülerek yazılmalıdır. Araştırma raporunda özet normal düz yazı şeklinde yazılabildiği gibi, bazı bilimsel yayınlar ve organizasyonlar özetin araştırma raporu bölümlerine göre ayrılarak yapılandırılmış şekilde yazılmasını istemektedirler (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016).

Tablo 3.3 Özet ve yapılandırılmış özet örneği.

ÖZET Egzersize Katılım Güdüsü ve Sosyal Fizik Kaygı Düzeyinin Fiziksel Aktivite Düzeyine Göre İrdelenmesi	YAPILANDIRILMIŞ ÖZET Egzersize Katılım Güdüsü ve Sosyal Fizik Kaygı Düzeyinin Fiziksel Aktivite Düzeyine Göre İrdelenmesi
Teknolojik gelişmeler ve yoğun iş yaşantısı insanları fiziksel olarak aktif olmayan bir yaşam tarzına itmiştir. Bireylerin fiziksel aktivitelerini artırmalarına, orta yoğunlukta ve düzenli fiziksel aktiviteyi günlük rutinlerine dâhil etmelerine ve bunu sürdürmelerine katkıda bulunmak önemlidir. Bu bağlamda aktif yaşam üzerinde etkili olan psikolojik faktörleri anlamak gerekmektedir. Egzersizde güdülenme ve sosyal fizik kaygı bu psikolojik kavramlardan bazılarıdır. Bu araştırma egzersizde güdülenme ve sosyal fizik kaygı düzeyini fiziksel aktivite düzeyine göre incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya egzersiz ile uğraşan 698 kadın ve 492 erkek kişi gönüllü olarak katılmıştır. Katılımcılara Egzersizde Davranışsal Düzenlemeler Ölçeği, Sosyal Fizik Kaygı Envanteri ve Uluslararası Fiziksel Aktivite uygulanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik analizi (ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde), çok yönlü ve tek yönlü varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde fiziksel aktivite düzeyine göre katılımcıların güdüsel yönelimleri ve sosyal fizik kaygı düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sonuç olarak, egzersize içsel güdülenen kişilerin daha aktif oldukları ve fiziksel aktivitesi yüksek olanların fiziksel görünümün değerlendirmesinden dolayı kaygılarının daha az olduğu belirtilmiştir. Anahtar Kelimeler: Egzersizde güdülenme, sosyal fizik kaygı, fiziksel aktivite düzeyi	Giriş: Teknolojik gelişmeler ve yoğun iş yaşantısı insanları fiziksel olarak aktif olmayan bir yaşam tarzına itmiştir. Bireylerin fiziksel aktivitelerini artırmalarına, orta yoğunlukta ve düzenli fiziksel aktiviteyi günlük rutinlerine dâhil etmelerine ve bunu sürdürmelerine katkıda bulunmak önemlidir. Bu bağlamda aktif yaşam üzerinde etkili olan psikolojik faktörleri anlamak gerekmektedir. Egzersizde güdülenme ve sosyal fizik kaygı bu psikolojik kavramlardan bazılarıdır. Amaç: Bu araştırma egzersizde güdülenme ve sosyal fizik kaygı düzeyini fiziksel aktivite düzeyine göre incelemek amacıyla yapılmıştır. Yöntem: Araştırmaya egzersiz ile uğraşan 698 kadın ve 492 erkek kişi gönüllü olarak katılmıştır. Katılımcılara Egzersizde Davranışsal Düzenlemeler Ölçeği, Sosyal Fizik Kaygı Envanteri ve Uluslararası Fiziksel Aktivite uygulanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik analizi (ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde), çok yönlü ve tek yönlü varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır. Bulgular: Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde fiziksel aktivite düzeyine göre katılımcıların güdü yönelimleri ve sosyal fizik kaygı düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sonuç: Sonuç olarak, egzersize içsel güdülenen kişilerin daha aktif oldukları ve fiziksel aktivitesi yüksek olanların fiziksel görünümün değerlendirmesinden dolayı kaygılarının daha az olduğu belirtilmiştir. Anahtar Kelimeler: Egzersizde güdülenme, sosyal fizik kaygı, fiziksel aktivite düzeyi

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2017.

- **Giriş:** Giriş bölümü çalışmanın probleminin ve kuramsal altyapısının ortaya konulduğu, konuyla ilgili önceki çalışmaların özetlenip ilişkilendirildiği, yapılan araştırmanın ne amaçla yapıldığı, araştırma hipotezlerinin veya sorularının belirtildiği ve araştırmayı makul kılan gerekçelerin açıklandığı kısımdır. Bu kısımda araştırma sonuçlarının alan yazına ve uygulamaya ne katacağı ikna edici bir şekilde yazılmalıdır. Bu kısımda araştırma konusuyla ilgili kavramlar ve önceki çalışmalar iyi özetlenmeli ancak ayrıntılı bir tarihsel inceleme yapılmamalıdır. Bu bölümde araştırmanın kapsamı, hangi soruları yanıtlayacağı (araştırma problemi) ve bu soruları cevaplamının neden önemli olduğu (araştırmanın önemi) açık ve net bir şekilde ortaya konmalıdır. Giriş bölümü yazılırken konuyla ilgili genel çerçeve ele alınıp mevcut araştırmaya yönelik bilgiler, genelden özele bir yol izlenerek sunulmalı, en az üç cümleden oluşması beklenen her paragrafta tek bir ana fikir ele alınmalı ve paragraflar arası geçişlerde akıcılığın bozulmamasına dikkat edilmelidir (Büyüköztürk ve ark., 2016). Araştırma raporu veya tezlerde makalelerden farklı olarak giriş bölümünde problemin durumu, araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri veya araştırma problemi, sayıtları ve sınırlılıkları ayrı başlıklar altında verilir.
 - *Problemin durumu:* Araştırma bir problem çözme sürecidir ve araştırmacı mevcut durumdan istenilen duruma ulaşmak için mevcut durumun nedenlerini ortaya koyar.
 - *Araştırmanın amacı:* Amaç araştırmada ele alınan değişkenlerin tanımlanmasını ve hipotezlerin biçimsel olarak ifade edilmesini kapsar. Araştırmalarda önce genel sonra ayrıntılı amaçlar belirtilir.
 - *Araştırmanın önemi:* Araştırmanın önemi okuyucunun ikna edilmeye çalışıldığı bölümdür. Gerçekleştirilen çalışmanın alana, araştırmacılara ve o alanda uygulama yapanlara nasıl bir katkıda bulunacağı vurgulanır.
 - *Hipotezler veya araştırma problemi:* Bir araştırmanın olası sonucuna dair yapılan tahminlerdir.
 - *Sayıtlar:* Doğruluğunun ispatlanmasının gerekli olmadığı, doğruluğu kabul edilen önermedir. Sayıtlı çok olursa araştırmanın güvenilirliğine zarar verir. Örneğin: “Katılımcıların anketleri tüm içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.” veya “Ölçeklerin istenilen bilgiyi ölçmede yeterli olduğu varsayılmıştır.” gibi sayıtlara araştırmalarda yer verilmektedir.
 - *Sınırlılıklar:* Araştırmanın sınırlılıkları veri toplama ve analizinde ve elde edilecek bulguların niteliğine göre, araştırmadan yapılabilecek çıkarımların sınırlarının önceden belirtilmesidir. Araştırmanın sınırlılıkları bölümünde nelerin araştırma kapsamına girdiği, nelerin girmediği belirtilmelidir. Örneğin “Devlet üniversitelerinde okuyan millî sporculara verilen burslar bu sporcuların başarı motivasyonlarını etkilemekte midir?” şeklinde bir araştırma problemi düşünelim. Bu araştırma üniversitelerin sporculara verdiği bursları incelememektedir, sporcu motivasyonunu da incelemeyiz. Araştırma devlet üniversiteleri ile sınırlanmış, özel üniversiteler çalışma kapsamına alınmamıştır. Tüm sporcular değil sadece millî sporcular ile sınırlı bir araştırmadır.
 - *Terimlerin tanımları:* Bu bölümde terimlerin araştırmada kullanılan tanımlarına yer verilir. Araştırmanın her terimi değil sadece kilit terimlerinin tanımlarına bu kısımda yer verilir.

✓ **Araştırma problemi,** araştırma ile çözüm aradığınız sorudur ve soru cümlesi şeklinde yazılır. Problem cümlesinin açık, konuyu tam olarak belirten ve konuyu sınırlayabilen yapıda olması gerekir. Problem cümlesi araştırmanın konusuna, yöntemine ve araştırmanın aşamalarına ışık tutar. *Hipotez* ise, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişki hakkında doğrulanabilecek ya da yanlışlanabilecek olan bir ifadedir. Başka bir deyişle, araştırma probleminin henüz doğruluğu ya da yanlışlığı sınanmamış olan olası çözümlerine ilişkin iddialardır.



dikkat

Her araştırmada hipotez kurulması gerekmez. Örneğın nitel araştırmalarda hipotez kurulmaz. Hipotez, neden sonuç ilişkilerini ortaya koymak isteyen açıklayıcı araştırmalarda, başka bir deyişle hipotez sınamaya yönelik araştırmalarda kurulur. Bir araştırma problemi tek bir hipotezden oluşmak zorunda değildir.

- **Yöntem:** Yöntem bölümü araştırmanın okuyucular tarafından geçerliğinin ve güvenilirliğinin değerlendirildiği, araştırma bulgularına doğru bir yöntem ile ulaşıldığının anlatıldığı kısımdır. Bu bölümde araştırma sorusu/hipotezi, araştırma türü, katılımcı bilgileri, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin nasıl toplandığı ve analiz edildiği gibi bilgilere yer verilir. Deneysel tasarımı bir araştırma ise, araştırma prosedürü yani deney ile ilgili yapılan uygulama ve ölçümlerin detaylarına yer verilir. Bu bölümde yer alması gereken alt bölümler araştırmanın anlaşılmasını sağlayacak önemli bilgileri içermelidir. Gereksiz detaylar okuyucunun dikkatini dağıtabileceği için yöntem bölümü genel hatlarıyla ele alınmalıdır.
- *Araştırma problemi/hipotezi:* Araştırma sorusu (ları) veya hipotezi (leri) açık bir dille bu bölümde belirtilir.
- *Araştırma modeli:* Araştırmalarda nicel ve nitel olarak iki temel araştırma yaklaşımı bulunmaktadır. Nitel araştırmalar Niçin?, Nasıl? ve Ne şekilde? sorularına yanıt ararken; nicel araştırmalar Ne kadar? Ne miktarda? Ne kadar sık? ve Ne kadar yaygın? sorularını anlamaya çalışırlar. Nitel araştırma modelleri fenomenoloji, etnografi, gömülü teori, örnek olay, saha taraması şeklinde ifade edilirken; nicel araştırma modelleri deneysel, betimsel, ilişkiyel, nedensel-karşılaştırma, tarihsel model şeklinde ifade edilmektedir. Söz konusu araştırma modellerinden hangisinin kullanıldığını yöntem kısmında belirtmemiz gerekmektedir.
- *Katılımcılar (Araştırma grubu, çalışma grubu, örneklem grubu):* Bu kısımda çalışmanın evreni, örnekleme, örneklemin belirlenirken kullanılan örnekleme yöntemi, katılımcılara ilişkin demografik özellikler anlatılır.
- *Veri toplama araçları:* Verilerin hangi ölçüm araçları (anket, ölçek, mülakat, gözlem, testler... vb.) ile toplandığına ilişkin bilgiler bu kısımda verilir. Veriler herhangi bir ölçek, anket ile toplandıysa ölçeğin özellikleri ayrıntılı olarak ele alınır; veriler bir ölçüm cihazı ile toplandı ise cihaza ilişkin marka-model bilgisi gibi ayrıntılar verilmelidir. Eğer bir veri toplama aracı geliştirildi ise bu ölçüm aracını geliştirirken elde edilen istatistiki bilgiler bu bölümde ayrıca bulunmalıdır.
- *Verilerin toplanması/Araştırma prosedürü:* Verilerin hangi zaman diliminde, ne şekilde (yüz yüze, çevrimiçi, telefonla...vb.) toplandığı bu kısımda anlatılır. Deneysel bir araştırma modeli kullanıldıysa "araştırma prosedürü" başlığı altında deneysel ortam (oda sıcaklığı, uygulamanın veya ölçümün ne zaman yapıldığı, ne kadar sürdüğü...vb) tüm ayrıntılarıyla anlatılır.
- *Verilerin analizi:* Araştırmanın amacına ulaşmak için hangi istatistiki analiz yöntemlerinin kullanıldığı bu bölümde açıklanır (Sarpkaya, 2014).
- **Bulgular:** Bulgular bölümü araştırmanın varlık sebebidir. Bu bölümde sadece en kestirme yoldan elde edilen bulgular açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Araştırma bulguları nitel, nicel veya her ikisinin kullanıldığı karma yöntem ile ortaya konulurken genelde tablo ve şekiller kullanılır. Bazen nitel araştırma yöntemlerinde görüşmeye ait bulgular yazılı olarak birebir alıntı şeklinde ortaya konulmaktadır. Gözlem yapıldıysa ilginç ve ilgili olaylar tanımlanır. Bu bölümde dikkat edilmesi gereken husus bulgu ile yorum kısmıdır. Bulgular kısmında sadece elde edilen gerçekler açıklanmalı, bunların ne anlama geldikleri tartışma bölümünde ele alınmalıdır. Elde edilen bulguların araştırma soruları veya hipotezlerinin yöntem kısmında belirtilen sırasına göre ele alınması okuyucunun bul-

guları daha kolay incelemesini sağlayacaktır (Büyüköztürk ve ark., 2016).

- **Tartışma ve Sonuç:** Bilimsel araştırma raporunda yazılması en zahmetli olan kısımlardan biridir. Bu bölümde çalışmanın soruları veya hipotezleri ile ilgili değerlendirme ve yorumlama yapılır. Bu kısımda ilk cümlede araştırmanın amaç cümlesi tekrar yazılır ve araştırma soruları veya hipotezleri gene sırasıyla değerlendirilir. Bulgularda kullanılan anlatımın tekrarından kaçınılarak, elde edilen bulgular istatistiki ifadelerin düz yazım şekline dönüştürülmüş şekli ile ifade edilir. Tartışma kısmında istatistiki sayısal verilere yer verilmemelidir. Araştırma konusu ile ilgili yapılan önceki çalışmalar-da araştırmayı destekleyen ya da destekle-

meyen çalışmalar belirtilerek araştırmadan elde edilen bulgunun yorumu yapılır. Özellikle genel literatürün aksi yönünde bir bulgu varsa araştırmacı çalışmada neden bu şekilde bir sonuç elde ettiğini yorumlayarak iyi ifade edebilmelidir. Tartışmanın sonunda elde edilen bulguların önemi vurgulanır. Araştırmanın güçlü ve zayıf yönleri, araştırmanın kısıtları/sınırlılıkları ve bundan sonra yapılacak çalışmalar için öneriler de bu bölümde verilmelidir. Öneriler kısmı araştırmacının araştırma boyunca elde ettiği kazanımlar sonucu literatürden elde ettiği bilgiler doğrultusunda kendisine ait düşüncelerden yola çıkarak yaptığı önerileri kapsamaktadır (Büyüköztürk ark., 2016; Sarpkaya, 2014).

Tablo 3.4 Araştırma raporunun bölümleri ve içerikleri.

Araştırma raporu bölümleri	İçerik
Başlık	Araştırmayı özetleyen bir başlık bulunur.
Özet	Araştırmanın tüm bölümleri özetlenir ve araştırmanın başlıca bulgusu ve sonucu yazılır.
Giriş	Konu genel hatlarıyla tanıtılır. Araştırmada ele alınan kavramlar anlatılır, önceki çalışmalarda hangi hususların ele alındığından bahsedilir. Araştırmanın esas amacı vurgulanır.
Yöntem	Aşağıdaki başlıklar sırasıyla ele alınır.
<i>Araştırma sorusu/hipotezi</i>	Araştırma sorusu/hipotezi yazılır.
<i>Araştırma modeli</i>	Hangi tür araştırma yapıldığı belirtilir.
<i>Katılımcılar</i>	Katılımcıların kimler olduğu, nasıl seçildiği belirtilir ve katılımcılara ilişkin demografik bilgiler verilir.
<i>Veri toplama araçları</i>	Veri toplama araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi verilir.
<i>Verilerin toplanması</i>	Verilerin ne zaman ve nasıl toplandığı anlatılır.
<i>Verilerin analizi</i>	Verilerin analizinde kullanılan istatistiki yöntemler anlatılır.
Bulgular	Araştırmadan elde edilen bulgular tablo, şekil veya birebir alıntı şeklinde yorum yapmadan ortaya konur.
Tartışma ve Sonuç	Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilir, önceki çalışmalar eşliğinde karşılaştırılarak yorumlanır. Araştırmanın sonucu özetlenir ve önerilerde bulunulur, araştırma sınırlılıklarına yer verilebilir.

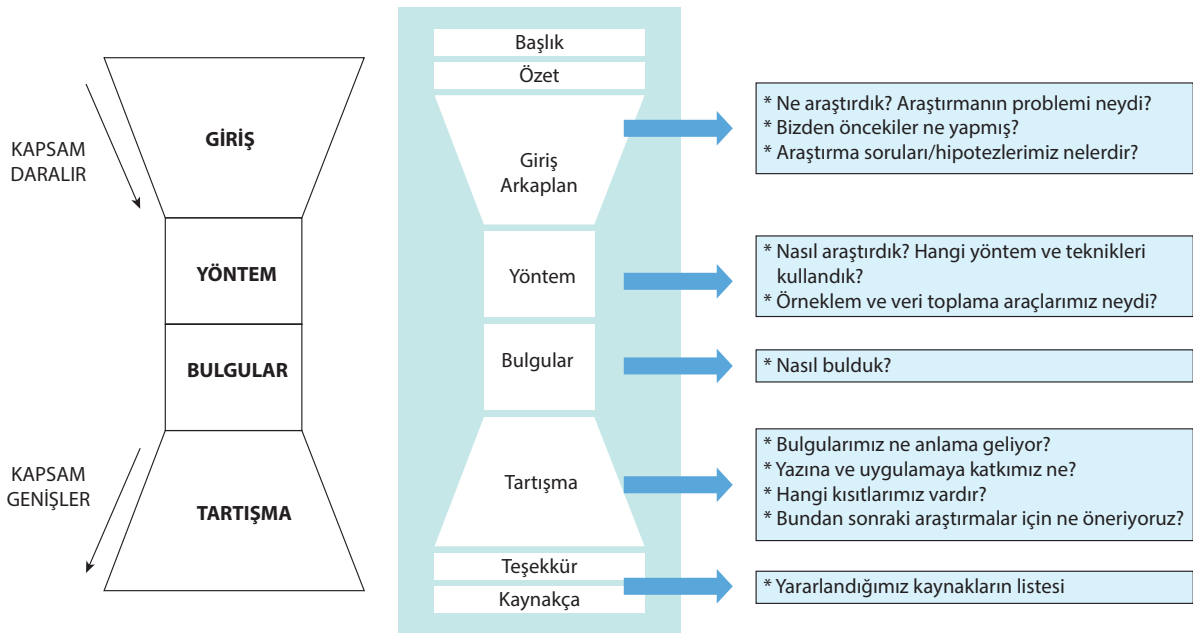
Kaynak: Kurt, 2013.

- **Kaynakça:** Bilimsel araştırmanın özünde süreklilik ve önceden yapılan araştırmalardan haberdar olunması gereği bulunmaktadır. Her bilimsel araştırma daha önce yapılmış araştırmalardan beslenir. Bilimsel araştırma raporlarını popüler ve aktüel yazılardan ayıran en önemli fark, araştırma raporunda ifade edilen cümlelerin ve her görüşün kimden alındığının atıf (gönderme) şeklinde belli

bir sistem çerçevesinde kaynaklar listesinde ve metin içinde belirtilmesidir. Kaynakça yazımını kolaylaştırmak ve dipnot eklemek için araştırmacılar Microsoft Office Word programında “Başvurular” sekmesinde yer alan “dipnot ekle, alıntı ekle, kaynakça” gibi seçenekleri kullanabilirler. Buna ek olarak, kaynakça yazımını çok kolaylaştıran RefWorks, EndNote, Son of Citation Machine, EasyBib, KnightCite gibi yazılımlar kullanılmaktadır.

- **Ekler:** Araştırma metni içinde yer almayan fakat araştırma raporu açısından önemli olan bilgi, belge ve ilave bulgular ekler bölümüne eklenir. Örneğin çalışmada kullanılan anket, ölçek, gözlem kayıt formu, mülakat soruları gibi okuyucu tarafından önemli olan belgelere ekler bölümünde yer verilebilir.

- **Yazar notu:** Yazar notu, her bir yazara ilişkin kuramsal bilginin, araştırmaya ilişkin finansal desteğin kaynağının belirtildiği, çalışmaya destek veren meslektaşlara teşekkür edildiği bölümdür.
- **Öz Geçmiş:** Öz geçmiş bölümüne daha çok tez ve bilimsel kitaplarda yer verilir. Bu kısımda yazarın kimlik bilgileri (adı soyadı, doğum yeri ve tarihi), öğrenim durumu (tarih sırasıyla öğrenim gördüğü kurumlar) ve uzmanlık bilgisi (yazarın uzmanlık bilgisi ve çalıştığı kurumlar) ve yayınlarından (yazarın yazdığı kitap, makale, bildiri gibi bilimsel yayınları) bahsedilir. Yazarın yeni çekilmiş bir fotoğrafı da genellikle öz geçmiş bölümüne konur.



Şekil 3.1 Araştırma raporunun kapsamı ve içeriği.

Kaynak: <https://miamioh.edu/hcwe/handouts/scientific-reports/index.html> ve Gürbüz ve Şahin, 2017.

Araştırma Raporunun Yazım Kuralları

Bilimsel araştırma raporunun içeriği kadar sunuluş şekli de önemlidir. Bilimsel çalışmaların raporlanmasında da bilimsel topluluğa yönelik rapor biçimi için de ortak bir tarz bulunmaktadır. Kitabın bu bölümünde kabul gören bilimsel rapor yazım tarzı için APA'nın yazım kurallarından yararlanılmıştır. Ancak, bazı dergiler kendine özgü yazım kuralları kullanabilmektedirler. Bu bölümde, farklı uygulamalara ait örnekler karışıklığa yol açabileceği için belirtilmemiştir. Bu bölümde anlatılan yazım kuralları genel bir yazım kılavuzu olarak algılanmalı; bilimsel rapor yazılmadan önce raporun yazılacağı kurum, dergi, yayınevi yazım kuralları öğrenilip, bu kurallar doğrultusunda araştırma raporu hazırlanmalıdır (Büyüköztürk ve ark., 2016).

Sayfa Ayarlarının Düzenlenmesi

Kâğıt ve yazı tipi: Yazılarda genellikle 12 punto Times New Roman veya Courier yazı tipleri tercih edilir. Çünkü bu yazı tipleri okuma kalitesini artırır ve gözlerin daha az yorulmasını sağlar. Özellikle sıkıştırılmış yazı karakterleri kullanılmamalıdır. Vurgulanmak istenen sözcükler italik yapılmalıdır.

Satır aralıkları: Hazırlanan araştırma raporunun tamamında çift satır aralığı kullanılmalıdır. Başlıkların, dipnotların, alıntılarının, kaynakların, şekil başlıklarının her bir satırından sonra ve tablonun her bir parçasında çift satır aralığı kullanılmalıdır. Paragrafların ve dipnotların ilk satırı içerden yazılmalıdır.

Sayfa yapısı: Sayfaların üst, alt, sağ ve solundan 2.54 cm boşluk bırakılmalıdır. Satırlar iki yana yaslanmış olarak düzenlenmeli, kelimeler satır sonunda bölünmemelidir. Bir sayfada 27 satırdan fazla yazı olmamalıdır.

Sayfa numaraları ve üst bilgi: Yazım aşaması bittikten sonra başlık sayfası dâhil her sayfa numaralandırılmalıdır. Sayfa numarası sayfanın sağ üst köşesine yazılmalıdır. Üstbilgi olarak eklenecek olan başlık, çalışmanın başlığının ilk iki veya üç kelimesinden oluşur, sayfa numarasının önce sağ üst köşeye yerleştirilir.

Başlık Düzeni

Başlıklar yazılan araştırma raporunun hiyerarşik düzenini gösterdiği için raporun okunmasını kolaylaştırır. Eşit öneme sahip başlıkların hepsi aynı düzeyde yazılırlar. APA kurallarında başlıklarda birinci düzeyden beşinci düzeye kadar başlık kullanılabilir (Büyüköztürk ve ark., 2016).

Tablo 3.5 Başlık düzeylerinin yapısı.

BÜYÜK HARFLERLE ORTALI BAŞLIK	Düzye 1
Ortalı İlk Harfleri Büyük Başlık	Düzye 2
Ortalı, İtalik, İlk Harfleri Büyük Başlık	Düzye 3
Sola Hizalı, İtalik, İlk Harfleri Büyük Başlık	Düzye 4
İçerden, italik, normal cümle düzeninde, nokta ile sonlanan paragraf başlığı.	Düzye 5

Sayılar

APA yazım kurallarına göre 10 ve 10'un üzerindeki sayılar rakam ile, 10'un altındaki sayılar ise yazı ile ifade edilir. Bazı istisnai durumlarda bu kural uygulanmaz. Duruma ilişkin örnekler aşağıda belirtilmiştir (Büyüköztürk ve ark., 2016; Sarpkaya, 2014).

Tablo 3.6 Metin içinde rakamların ifade edilmesi.

10'dan küçük sayıların rakamla gösterildiği istisnai durumlar	Örnekler
10'un altındaki sayılar 10'un üstündeki sayılarla aynı paragrafta yer aldığında bu sayılar rakamla gösterilirler.	"7 ve 12 satırları", "15 cevabın 3'ü", "20 maddenin 2. ve 12'si" gibi.
Sayı ölçme biriminden önce kullanılıyorsa rakamla gösterilir.	"4 mg.lık doz", "12.54 cm" gibi.
İstatistiksel veya matematiksel fonksiyonlar, kesir veya ondalıklar, yüzdeler ve oranlar sayı ile gösterilir.	"4 ile çarpımında", "0.25", "örneklemin %4'ünden fazlası", "4. yüzdeler diliminde", "2. çeyrekte" gibi.
Zaman, gün, yaş, örneklem veya nüfus büyüklüğü, katılımcıların miktarı, ölçek noktaları ve puanları, telefon numaraları, cadde ve sokak numaraları, para miktarları ve sayı olarak kullanılan sayılar rakam ile gösterilmektedir.	"yaklaşık 3 yaşında", "3 ay sonra", "5 katılımcı (gözlemci ve değerlendirmeci sayıları 10'dan küçük ise yazı ile yazılır", "5 dereceli ölçekten 8 puan" gibi.
Numaralandırılmış bir serideki özel bir yer, tablo ve kitap bölümleri ve dört ya da daha fazla rakamın listelendiği her bir rakam, rakam ile belirtilir.	"Sınıf 5", "deneme 4", "sayfa 34", "satır 3" gibi.
Yüzde (%) işareti rakamla kullanılır. Rakamsız durumlarda "yüzde" sözcüğü kullanılmalıdır.	"%45 oranında kadın katılımcı bulunmaktadır", "erkek katılımcıların yüzdesi daha çok olduğu gözlemlenmiştir"

Kaynak: Sarpkaya, 2014.

İstatistiksel ve Matematiksel Gösterimler

Verilerin analizi sonrası istatistikler raporlanırken (örn. t testi, F testi, ki-kare testi) analiz sonuçları açıkça verilmelidir. Eğer istatistiksel analiz tablo veya şekil ile veriliyorsa buradaki bulguların metin içinde tekrar etmesine lüzum yoktur. Ayrıca istatistiksel semboller veya cebirsel değişkenler italik olarak yazılır. Örn. $F(5,95)$, t testi, $c/d = a/b$, S gibi. Çalışma grubuna ait bilgiler verilirken evren sembolü büyük harfle ve italik " N " ile; örneklem sembolü ise küçük harfle ve italik " n " ile gösterilir. Araştırma raporlarında sıklıkla istatistiksel gösterimler de kullanılır. Bu gösterimlerden örnekler aşağıda yer almaktadır (Sarpkaya, 2014).

N = Evrendeki birim sayısı

n : Örneklemdeki birim sayısı

sd : serbestlik derecesi

ss : standart sapma

p : anlamlılık düzeyi

$X = 75,83$ (aritmetik ortalama)

$t(51) = 2.652$, $p < .05$ (t tablosu/ t -testi)

$F(1-50) = 0.528$, $p > .05$ (F tablosu/ANOVA, vb.)

$X^2(2, n=12) = 9.26$, $p < .05$ (Ki-kare tablosu/ki kare testi)

$r = .91$ (korelasyon katsayısı)

Boşluklar, Hizalama ve Noktalama

Matematiksel ifadelerin metin içinde belirtilmesinde okuma kalitesinin artırılması için boşluk bırakılarak yazılmalıdır (Örn. $s + f = d$). ayrıca formüller verilirken metin ile aynı hizada olması na dikkat edilmelidir. Örneğin $n = [(2 + p)/x]^{1/2}$

formülü kesirli olarak ifade edilir ise metin içinde yerleştirilmesi zor olacaktır.

Tablolar

Metin içinde önemli olduğu düşünülen tablolara yer verilmelidir. Çok fazla tablo ve yazı okuyucunun dikkatini dağıtabilir. Tabloda yer alan bilgiler metin içinde tekrar edilmemelidir. Metin içinde tabloya atıf yapılarak okuyucunun dikkat etmesi gereken hususlar anlatılmalıdır. Tabloların her birine numara verilmeli ve metin içinde tablodan bahsederken "aşağıdaki" veya "yukarıdaki" tablo ifadesi yerine tablo numarasına atıf yapılarak konu anlatılmalıdır. Benzer bilgileri içeren tablolar birleştirilip tek bir tabloda sunum yapılmalıdır. Her tabloya kısa ve anlaşılır isimler verilmelidir. Tablo isimleri gibi tablo başlıkları da uzun olmamalıdır. Tablo başlıklarında semboller ve kısaltmalar kullanılabilir. Örneğin "fiziksel aktivite düzeyi" "FAD" şeklinde kısaltılarak başlığı yazılır ve tablo altında açıklamasına yer verilir. "%, S, F" gibi sayısal ve istatistiksel semboller de kısaltma şeklinde tablo başlığında yer alabilir.

Tablodaki sayısal değerler verilirken, ondalık basamağı da verilmeli ve ondalık kısım kaç basamaklı verildiyse araştırma raporunun tamamında yer alan tablolarda aynı sayı kullanılmalıdır. Tablolarda bazen veri olmadığında o hücre boş bırakılmalı fakat elde edilmemiş veya rapor edilmeyen bir veri ise tire (-) işareti ile gösterilmelidir. Korelasyon analizi tablolarında (Örnek Tablo 2) tire işareti her bir değişkenin kendisi ile ilişkisine ait olan değer hesaplanmadığı anlamına gelmektedir (Büyüköztürk ve ark., 2016; Sarpkaya, 2014). Tablo gösterimlerine ilişkin bazı örnekler Resim 3.1 ve Resim 3.2'de görülmektedir.

Değişken	R^2 değişim	b	$SH(b)$	β	t
Uсталık-Yaklaşma Hedef Yönelimi					
Genel fiziksel yeterlik algısı	.06	.38	.08	.25	4.61**
Uсталık-Kaçınma Hedef Yönelimi					
Yaşam doyumu	.03	.04	.01	.16	2.95**
Performans-Yaklaşma Hedef Yönelimi					
Sportif yeterlilik	.10	.51	.09	.32	6.03**
Performans-Kaçınma Hedef Yönelimi					
Sportif yeterlilik	.05	.47	.10	.27	4.63**
Kendine güven	.02	-.27	.09	-.16	-2.82**

* $p < .05$ ** $p < .01$

Resim 3.1 Regresyon analizi tablosu.

Değişkenler	Okuduğunu anlama	Okuma hızı	Akademik başarı	Çeviklik	Koordinasyon	Reaksiyon Zamanı
Okuduğunu anlama	-	0.501**	0.776**	-0.220*	0.051	-.094
Okuma hızı			0.614**	-0.217*	0.169	-0.262**
Akademik başarı				-0.299**	0.191	-0.219*

*p < .05 ** p < .01

Resim 3.2 Korelasyon analizi tablosu.

Tabloların altına konulan dipnotlar tablonun tamamına ve tablo içindeki kısaltmalara ilişkin bilgi verir. Bir sütun, satır veya hücreye konulacak dipnotlar ise küçük harflerle üstbilgi olarak eklenir. Dipnotlarda anlamlılık düzeyi (p) verileceği zaman, p değerinin başına yıldız işareti konur. Aynı anda birçok p değeri yazılacağına ise büyük olan değer daha az yıldız alır (*p < .05, ** p < .01). Bu dipnotlar önce genel dipnot, sonra özel dipnot ve son olarak p değeri verilecek şekilde düzenlenir. Bu notlar tablonun hemen altında tablo ile hizalı ve çift satır aralığı ile verilmelidir.

Tablolar anlaşılabilirliği sağlamak amacıyla olması için genellikle yatay olarak, sütun ve satırlarda yeterli boşluk bırakılarak verilir. Tablolar sayfa genişliğini aşmamalıdır. Çok büyük tablolar, yazı puntosu ve satır aralığı ile sayfaya sığdırılamadığında, yatay sayfa düzeninde verilebilir.

Telif hakkı olan ve belli bir kaynaktan alınan ya da uyarlanan tablolar için yazarın izin alması gerekmektedir (Büyüköztürk ve ark., 2016).

Şekiller

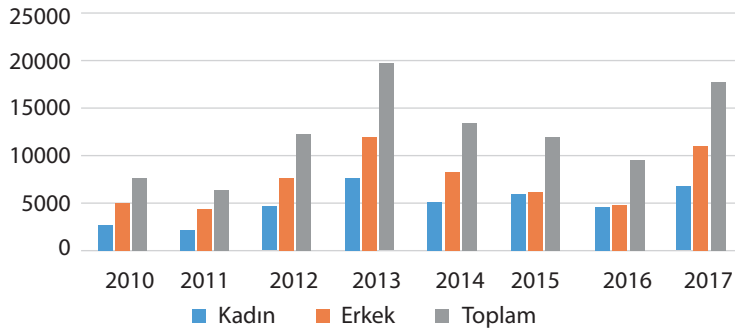
İyi bir şekil basit, yalın ve anlaşılır olmalıdır. Et-kili bir şekil metni tekrar etmez, yalnızca önemli noktaları vurgular, dikkat dağıtan detaylı bilgiyi dışarıda bırakır, okunaklı, anlaşılır ve diğer şekillerle tutarlıdır.

Veriyi okuyucuya sunma için birçok şekil türü (saçılım, çizgi, sütun, pasta grafiği...vb.) vardır. Önemli olan doğru şekil türünü seçip okuyucunun konuyu daha iyi anlamasını sağlamaktır.

Şekiller düzenlenirken şunlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

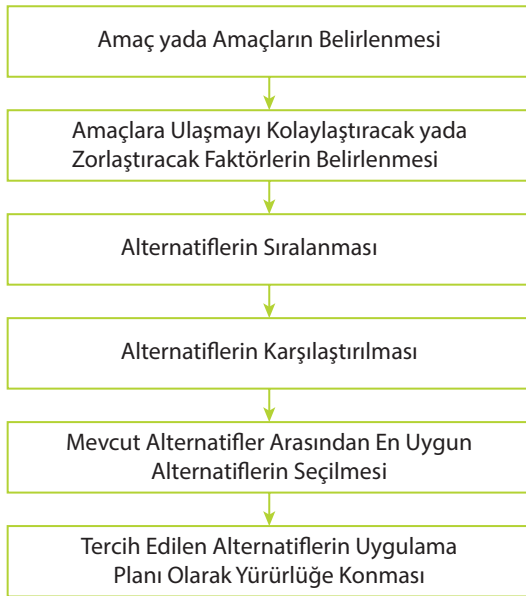
- Araştırmanın yayımlanacağı derginin boyutlarına uygun hazırlanmalıdır.
- Önem derecesi birbirine yakın olan şekillerin boyutları birbirine yakın olmalıdır.
- Şekillerin başlıklarında ilk harfler büyük, okunabilir bir puntoda (min 8 punto, maks. 14 punto) olmalıdır.
- Şekillerde yer alan sembollere ilişkin açıklamalar şeklin kenarında yer almalıdır.
- Şekiller metin içinde ilk geçtiği yerden itibaren numaralandırılmalı ve metin içinde şekile atıf yapılırken, şeklin numarasıyla atıf yapılmalıdır (Örn. Şekil 1).
- Şekillere kısa bir başlık eklenmeli ve bu başlık tablonun aksine şeklin altında olmalıdır.
- Şekillerde anlamlılık düzeyi gibi istatistik bir değer belirtiliyorsa tabloda olduğu gibi belirtilmelidir (Sarpkaya, 2014).

Şekillere ilişkin bazı örnekler Resim 3.3 ve Resim 3.4'te verilmiştir:



Resim 3.3 Araştırma raporlarında şekil gösterim örneği.

Araştırma raporunda şekil kullanılacaksa ve bu şekil bir kaynaktan alınmış ise şeklin altında alınan kaynağa ait olan bilgilere mutlaka yer verilmelidir. Şekil uyarlanmış olsa bile uyarlandığı kaynağa yer verilmeli ve uyarlama olduğu belirtilmelidir.



Resim 3.4 Araştırma raporlarında başka kaynaktan alıntılanan şekil gösterimi.

Kaynak: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2474, Açıkoğretim Fakültesi Yayını No: 1445.

Dipnotlar ve Notlar

Dipnot kanıt ya da açıklama yapabildiği gibi, kaynak belirtmek için de kullanılabilir. İçeriğe veya telif hakkına yönelik dipnot olabilir. İçeriğe ilişkin dipnot; metin içindeki önemli olan bilgileri kuvvetlendirir. Dipnotlar konu ile alakasız, karmaşık ve önemsiz ise okuyucunun dikkatini dağıtmamak adına kullanılmamalıdır. İçeriğe ilişkin dipnotlar ilk geçtiği yerden itibaren nu-

maralandırılır. Telif hakkı iznine ilişkin dipnotlar ise alıntılarının kaynağını belirtmek üzere kullanılırlar. Başka bir kaynaktan alınan veya uyarlanan tablo veya şekiller için kullanılırlar. Diğer kaynaklardan alınan alıntılar, kaynaklar listesinde yer alırlar. Yazar notları şeklindeki dipnotlar ise yayımlanacak olan bilimsel rapordaki yazarların işyeri bilgilerini içerir. Bazı dipnot örnekleri aşağıdaki gibidir:

- Yazışma Adresi: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü, 59350, Süleymanpaşa, Tekirdağ.
- Bu çalışmanın ilk taslağı 17. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve bildiri kitabında basılmıştır.
- Bu çalışma Fenerbahçe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından desteklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Ekler

Çalışmada bir tane ek varsa Ek olarak yazılır. Araştırmada birden fazla ek varsa büyük harflerle Ek A, Ek B vb. şeklinde ifade edilir ve metin içinde bu eklerden bahsediliyorsa bu başlıklara atıfta bulunulur. Her Ek'in bir başlığı olmalıdır ve Ekler Listesi'nde numaralandırılmış ekler başlıkları ve sayfa numaralarıyla belirtilmelidir. Ekler bölümü genellikle tez ve kitaplarda kullanılmaktadır.

Aktarmalar

Atıf (Gönderme) bilimsel araştırma raporunda metin içinde verilen bilgilerin nereden (hangi kaynaktan) alındığının araştırmacı tarafından gösterilmesidir. Bilimsel araştırmalarda atıf doğrudan veya dolaylı aktarma şeklinde yapılır.

- *Doğrudan aktarma:* Başka kaynaktan özgün biçimi ve içeriği değiştirilmeyen aktarmalardır. Genellikle yasa-yönetmelik, formüller, sayısal değerler, özgünlüğün korunmasında yarar görülen ifadelerdir.

Örnek: Ülkemizde davranışçı yaklaşımı yansıtan en iyi eğitim tanımının “bireylerin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı istendik değişme meydana getirme süreci” (Ertürk, 1973, s.82) olduğunu söyleyebiliriz.

- *Dolaylı aktarma:* Bir araştırmada yazılan bilgileri yazarın kendi kelime ve cümleleriyle özetlediği aktarmalardır. Dolaylı aktarmalarda sadece yazar ve yıl bilgileri metin içinde gösterilerek alıntı yapılabilir.

Örnek: Antrenör sporcuların fiziksel, fizyolojik, zihinsel, duygusal (psikolojik) ve sosyal kapasitelerinin amaçlı davranışlarla geliştirilmesine yardımcı olan ve bunun için antrenmanın bilimsel amaçlarını yerine getiren özel eğitim ve öğretim almış kişi olarak tanımlanmaktadır (Konter, 1996).

Bilimsel raporlarda başka eserden yapılan aktarmalarda dikkat edilmesi gereken önemli hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gürbüz ve Şahin, 2017; Büyüköztürk ve ark., 2016):

- Başka eserden yapılan alıntılar araştırmacının kendi cümleleri ile yapılmalıdır.
- Başka eserden yapılan doğrudan alıntı 40 kelimeyi geçmiyorsa alınan cümle metin içinde tırnak içinde alınan kaynağın sayfa numarası ile birlikte verilmelidir.

40 kelimedenden az olan doğrudan alıntı için örnek:

Fişek (2003; s.37) tarafından spor “*yapan (sporcu) açısından kazanmaya dönük teknik ve fizik çaba; izleyen (seyirci) açısından yarışmaya dayalı estetik bir süreç*” olarak tanımlanmıştır.

- Doğrudan alıntı 40 kelimeyi geçiyorsa ayrı bir paragrafta ve blok halinde, bloğun tamamı sol kenardan 1,3 cm boşluk bırakılarak italik olarak yazılarak düzenlenir. Eğer alıntıda aynı cümle içinde kelime atlanarak yazılıyorsa üç nokta (...) ile, eğer bazı cümleler atlanıyor ise dört nokta (...) olarak belirtilmelidir.

40 kelimedenden fazla doğrudan alıntı için örnek:

Fişek (2003) sporu şu şekilde tanımlanmıştır:

Spor, yapan (sporcu) açısından kazanmaya dönük teknik ve fizik çaba; izleyen (seyirci) açısından yarışmaya dayalı estetik bir süreç; toplum genelinde oluşturulan bütün içinde de, yerine göre o toplumun çelişki ve özelliklerini olduğu gibi yansıtan bir ayna, yerine göre onu yönlendirebilen etkili bir araç, ama son tahlilde önemli bir toplumsal kurum olarak karşımıza çıkmaktadır (s.37).

- Alıntı yapılırken asıl kaynağa ulaşılması beklenmektedir fakat asıl kaynak yerine üçüncü kişi(ler)den aktarma yapılıyorsa metin içinde bu durum belirtilmelidir (Örneğin Akt. Ersöz, 2012).

Kaynak Gösterme

Genel olarak bilimsel raporlarda iki temel kaynak gösterim şekli bulunmaktadır. Bunlardan biri yazar-tarih sistemi, diğeri ise dipnot sistemidir. Yazar tarih sisteminde metin içinde kaynak gösterimi yazar soyadı ve tarih şeklinde yapılırken; araştırma raporunun sonunda kaynağın tüm ayrıntıları alfabetik sıraya göre sıralanır. Yazar tarih sisteminde yazar sayısına göre metin içi atıfların şekli değişmektedir. Yazar sayısına göre yazım şekli Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7 Yazar sayısına göre metin içi atıf yazımı.

Atıf Türü	Metindeki ilk atıf	Sonraki atıflar	Parantez içinde ilk atıf	Sonraki atıflar (Parantez içinde)
Tek yazarlı bir eser	Ersöz (2012)	Ersöz (2012)	(Ersöz, 2012)	Ersöz (2012)
İki yazarlı bir eser	Ersöz ve Aşçı (2014)	Ersöz ve Aşçı (2014)	Ersöz ve Aşçı (2014)	Ersöz ve Aşçı (2014)
Üç yazarlı bir eser	Ersöz, İnce ve Sarı, (2020)	Ersöz ve ark. (2020)	(Ersöz, İnce ve Sarı, 2020)	(Ersöz ve ark., 2020)
Dört yazarlı bir eser	Biçer, Beşiktaş, Veysel ve Ersöz (2019)	Biçer ve ark. (2019)	(Biçer, Beşiktaş, Veysel ve Ersöz, 2019)	(Biçer ve ark., 2019)
Beş yazarlı bir eser	Gül, İyigün, Erol, İlhan ve Türk (2011)	Gül ve ark. (2011)	(Gül, İyigün, Erol, İlhan ve Türk, 2011)	(Gül ve ark., 2011)
Altı ve daha fazla yazarlı bir eser	Ersöz ve ark. (2015)	Ersöz ve ark. (2015)	(Ersöz ve ark., 2015)	(Ersöz ve ark., 2015)
Grubun yaptığı yayın	İstanbul Üniversitesi (2014)	İstanbul Üniversitesi (2014)	(İstanbul Üniversitesi, 2014)	(İstanbul Üniversitesi, 2014)
Grubun yaptığı yayın kısaltmalı	Sağlık Bakanlığı (2010)	SB (2014)	(Sağlık Bakanlığı [SB], 2010)	(SB, 2014)

Kaynak: (Büyükoztürk ve ark., 2016)

Dipnotlu veya diğer ismi ile numaralı sistemde ise kaynaklar metin içinde kullanıldıkları sıraya göre numara alırlar ve sayfa altında veya araştırma raporu sonunda bu numaraların yanında gönderme yapılan kaynaklara yer verilir. Bilimsel raporda gerektiği kadar kaynak gösterilmelidir. Fazla kaynak göstermiş olmak o çalışmanın kalitesini arttıran bir durum değildir.

Kaynaklar Gösterilirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Bilimsel araştırma raporlarında süreli yayın (makale), editörlü kitap, tez, bildiri, internet alıntısı gibi birçok farklı kaynak türleri kullanılabilir. Her bir kaynak türünün kaynakça listesinde gösterilme şekli farklılık arz etmektedir. Aşağıda her bir tür için APA yazım kurallarına göre örnekler yer almaktadır. Kaynakça gösterilirken dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Kullanılan eserin künye bilgileri tam olmalıdır.
- Metin içinde bulunan tüm kaynaklar kaynaklar listesinde yer almalıdır.
- Eserlerin künye bilgileri yazılırken esas alınan kurallara göre (örn. APA) uyulmasına dikkat edilmelidir. Kaynakça listesi yazarların Soyadlarına göre alfabetik olarak sıralanmalıdır.
- Aynı yazarın farklı yıllarda yapmış olduğu araştırmalar sıralanırken tarih sırasına göre önce yaptığı araştırmalar başa alınarak yapılmalıdır.

- Aynı yazarın aynı yıl yaptığı araştırmalarda ise çalışmanın ismine göre alfabetik olarak önce gelen çalışma öne alınarak ve “a, b, c” şeklindeki rakamlar yılın yanına yazılarak gösterilmelidir (örn. Ersöz, G. (2012a), Ersöz, G.(2012b),...vb.).
- Araştırma dilinin Türkçe ve İngilizce olmasına göre bazı bağlaçlar düzenlenmelidir. Örneğin;
 - “and” bağlacı veya “&” simgesi yerine “ve” bağlacı,
 - “in press” yerine “baskıda”
 - “Retrieved from http://...” yerine “http:// adresinden alınmıştır”
 - “n.d.”(no date) yerine “b.t.” (bilinmeyen tarih) ibareleri kullanılmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Sürelî Yayınlarda Kaynakça Gösterimi

Sürelî yayınların ve hakemli dergilerin genellikle kaynak gösterimi Tablo 3.8’de örneklendirildiği gibidir. Makaleleri DOI (digital identifier number) numarası varsa künyenin sonuna eklenmektedir. Yazar sayısı altıdan fazla ise altıncı yazardan sonra yazarların ismi yazılmadan, “ve ark.” veya “ve diğ.” veya “vd.”, İngilizce yazımda ise “et al.” olarak belirtilir. Bir dergide kabul edilmiş ama henüz yayımlanmamış makalenin tarih kısmına “baskıda” İngilizce yazımda ise “in press” yazılır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 3.8 Sürelî yayınlarda kaynakça gösterim örnekleri.

Hakemli bilimsel makale	
Gösterim	Yazarın soyadı, Adının baş harfi. (Yıl). Makalenin başlığı. <i>Dergi Adı</i> , Cilt (Sayı), sayfa aralığı.
Örnek (Türkçe)	Ersöz, G., Aşçı, F. H. ve Altıparmak, E. (2012). Egzersizde davranışsal düzenlemeler ölçeği-2: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. <i>Türkiye Klinikleri Journal of Sports Sciences</i> , 4(1), 22-31.
Örnek (İngilizce)	Ersöz, G. (2017). The role of university students’ general self-efficacy, depression and psychological well-being in predicting their exercise behavior. <i>Journal of Education and Training Studies</i> , 5(3), 110-117.
DOI’li makale	Yenilmez, M. İ., Ersöz, G., Çınarlı, S., & Sarı, İ. (2020). Examination of the psychometric properties of the sport interest inventory in a sample of Turkish football spectators. <i>Managing Sport and Leisure</i> , 5(1), 1-13. doi. org/10.1080/23750472.2019.1708208
Henüz yayımlanmamış makale	Ersöz, G. ve Özcan, Y. (Baskıda). Üniversite Öğrencilerinin Egzersizde Temel Psikolojik İhtiyaçlarını Öngörmede Egzersizde Davranışsal Düzenlemelerin ve Hedef Yöneliminin Rolü, <i>Turkish Studies</i> .

Kitapta Kaynakça Gösterimi

Yazarlık rolleri açısından farklı kitap türleri bulunmaktadır. Bazen bir editör kontrolünde kitap bölümleri yazarlara dağıtılarak kitap yazılırken, bazen direkt yazar veya yazarlar tarafından kitap yazılır, bazen de yabancı bir dilde yazılmış bir kitap çevirisi yapılır. Bu özelliklere göre kaynak gösterimi değişmektedir. Kitabın kaçınıcı baskısı olduğu kitap isminin yanında parantez içinde belirtilir. İlk baskı ise kitabın adından sonra herhangi bir şey yazılmaz. Kitap türlerine göre kaynakça gösterimleri Tablo 3.9’da verilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 3.9 Kitapta kaynakça gösterim örnekleri.

Yazarlı kitap	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Yıl). <i>Kitabın adı</i> (Baskı sayısı) Basım yeri: Yayınevi
Örnek (Türkçe)	Fişek, K. (1998). <i>Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından Dünya'da Türkiye'de spor yönetimi</i> (1. Baskı) Ankara: Bağırhan Yayınevi.
Örnek (İngilizce)	Marcus, B. H., & Forsyth, L. H. (2008). <i>Motivating people to be physically active</i> . USA: Human Kinetics.
Editörlü kitapta bölüm	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Yıl). Bölümün adı. Editörün adının baş harfi. Editörün soyadı, (Ed.), <i>Kitabın adı</i> (Baskı sayısı) içinde (Bölümün sayfa aralığı). Basım yeri: Yayınevi
Örnek (Türkçe)	Ersöz, G. (2019). Kadının spor ve fiziksel aktivite yoluyla güçlenmesi. Yenilmez, M. I., & Celik, O. B. (Eds.). (2019). <i>Kadınların Ekonomik Güçlenmesine Karşılaştırmalı Bir Bakış</i> . (1. Baskı). (132-150) İngiltere: Routledge.
Örnek (İngilizce)	Ersöz, G. (2019). Women's Empowerment with Physical Activity and Sports. Yenilmez, M. I., & Celik, O. B. (Eds.). <i>A Comparative Perspective of Women's Economic Empowerment</i> . (1st edition). (132-150) United Kingdom: Routledge.
Çeviri kitap	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Yıl). <i>Kitabın adı</i> (Baskı sayısı). (Çevirmanın adının baş harfi. Çevirmenin soyadı, Çev.). Basım yeri: Yayınevi. (Orijinal çalışma basım tarihi Tarih).
Örnek	Abrahams, D. (2017). Futbol Bir Akıl Oyunu (1.Baskı). G.Ersöz, Çev.) Ankara: Nobel Yayınevi (Orijinal çalışma basım tarihi: 2012).
Çeviri, çevrim içi kitap	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Yıl). <i>Kitabın adı</i> . Alınma tarihi, internet adresi
Örnek (Türkçe)	Yılmaz, A. ve Türk, T. (2012). <i>Stratejik Yönetim</i> , 22 Mart 2012, http://www.ebooks.com/65478/stratejikyonetim/
Örnek (İngilizce)	David, K. (2010). <i>Sport Management</i> . Retrieved March, 11, 2010, from http://www.ebooks.com/32145/sports-management/

Tezlerde Kaynakça Gösterimi

Üniversitelerde yazılan lisansüstü tezleri internet sitesinden ya da bir veri tabanından alıntılanmış ise künyenin sonunda bu bilgi ilave edilir. Tezlerin kaynakça gösterimi Tablo 3.10'da belirtilmiştir (Gülbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 3.10 Tezde kaynakça gösterim örnekleri.

Yüksek lisans veya Doktora tezi	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Yıl). <i>Tezin başlığı</i> (Yayınlanmamış Yüksek Lisans veya Doktora Tezi). Kurumun ismi, Yer.
Örnek	Ersöz, G. (2011). <i>Egzersize Katılım Güdüsü, Sürekli Optimal Performans Duygu Durumu ve Sosyal Fizik Kaygı Düzeyinin Egzersiz Davranış Basamağına ve Fiziksel Aktivite Düzeyine Göre İrdelenmesi</i> , (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sporda Psiko Sosyal Alanlar Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
İnternette alın	Ersöz, G. (2011). <i>Egzersize Katılım Güdüsü, Sürekli Optimal Performans Duygu Durumu ve Sosyal Fizik Kaygı Düzeyinin Egzersiz Davranış Basamağına ve Fiziksel Aktivite Düzeyine Göre İrdelenmesi</i> , (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sporda Psiko Sosyal Alanlar Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir. http://www.yok.gov.tr/teztarama/doktoratezi/45612.pdf adresinden alınmıştır.

Bildirilerde Kaynakça Gösterimi

Bilimsel kongrelerde poster veya sözel bildiri olarak sunulan tebliğlerde bildirinin adı italik yazılır ve kongrenin tarih aralığı ve yeri kaynakçanın sonuna yazılır. Bildiriye ait kaynakça gösterimi Tablo 3.11’de örnek olarak belirtilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 3.11 Bildiride kaynakça gösterim örnekleri.

Bildiri	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Yıl). <i>Bildirinin ve posterin adı</i> . Bildirinin veya poster sunumun yapıldığı toplantıyı düzenleyen kurumun adı, Yer, Tam tarih aralığı.
Örnek (Türkçe)	Kandaz Gelen, N. ve Hergüner, G. (2006). <i>Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin serbest zamanlarını değerlendirme biçimlerinin incelenmesi (Sakarya ili örneği)</i> . 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi’nde sunulan bildiri Antalya, 3-5.
Örnek (İngilizce)	Klostermann, A., Kredel, R., Koedijker, J., & Hossner, E. J. (2011). <i>Functionality of quiet eye. Testing quiet eye duration as independent variable</i> , <i>Sport and Exercise Psychology: Human Performance, Well-Being and Health</i> , 13th FEPSAC European Congress of Sport Psychology, Madeira, 12-17.
İnternet adresinden alınan	Liu, S. (2005, May). <i>Defending against business crises with the help of intelligent agent based early warning solutions</i> . Paper presented at the Seventh International Conference on Enterprise Information Systems, Miami, FL. Abstract retrieved from http://www.iceis.org/iceis2005/abstract_2005.htm
Bildiri kitabından alınan	Gürbüz, S. ve Şaban, F. (2011). Kültürel zekanın öz-yeterlik, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. <i>19.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı</i> , 584-589, Çanakkale.

Diğer Veri Toplama Araçlarından Kaynakça Gösterimi

İnternet, sözlük veya ansiklopedi, teknik rapor, görsel ve işitsel medya kaynaklarının gösterim örnekleri Tablo 3.12’de belirtilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 3.12 Diğer çeşitli kaynakların gösterimi.

İnternet kaynakları	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Yayımlanma veya güncellenme tarihi). <i>Başlık</i> . Alınma tarihi, internet adresi.
Örnek (Türkçe)	Preacher, K. (2013). <i>Calculation for the Sobel Test</i> . 15 Kasım 2014. http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm
Örnek (İngilizce)	Preacher, K. (2013). <i>Calculation for the Sobel Test</i> . Retrieved November 15, 2014. from http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm
Yazar ve tarih belirtilmeyen internet kaynağı	
Gösterim	<i>Belge başlığı</i> . (b.t.). Alınma tarihi, internet adresi.
Örnek (Türkçe)	<i>Mediator versus moderator variables</i> . (b.t.). 8 Kasım 2013. http://psych.wisc.edu/henriques/mediator.html
Örnek (İngilizce)	<i>Mediator versus moderator variables</i> . (n.d.). Retrieved November 8, 2013, from http://psych.wisc.edu/henriques/mediator.html
İnternet üzerindeki forum iletisi	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Tam alınma tarihi). <i>İletinin başlığı</i> [Mesajın numarası]. İnternet adresine gönderilmiş mesaj.
Örnek (Türkçe)	Göktaş, Ü. (2013, 2 Eylül). <i>İngilizcesi zayıf olmak</i> [YDS Forum, 232] http://forum.memurlar.net/konu/19338/ adresine gönderilmiş ileti.
Örnek (İngilizce)	Göktaş, Ü. (2013, September 2). <i>İngilizcesi zayıf olmak</i> [YDS Forum, 232] Message posted to http://forum.memurlar.net/konu/19338/
Çevrimiçi gazete makalesi	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Tam yayımlanma tarihi). Makalenin adı. <i>Gazetenin adı</i> Alınma tarihi, İnternet adresi.
Örnek (Türkçe)	Altaylı, F. (10 Kasım 2013). Atatürk' ün izinden. <i>Doğatürk</i> . 13 Kasım 2013. http://www.dogaturk.com/yazarlar/fatihaltayli/85422111
Örnek (İngilizce)	Altaylı, F. (November 10, 2013). Atatürk' ün izinden. <i>Doğatürk</i> . Retrieved November 13, 2013. from http://www.dogaturk.com/yazarlar/fatihaltayli/85422111
Sözlük ve ansiklopedi	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Yıl). <i>Sözlük adı</i> .(cilt, sayfa aralığı). Basım yeri: <i>Yayınevi</i> .
Örnek	Püsküllüoğlu, A. (2012). <i>Türkçe Sözlük</i> (545-547). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
Teknik rapor	
Gösterim	Yazarın soyadı, Yazarın adının baş harfi. (Yıl). Raporun adı (rapor numarası: xxx). Basım yeri: <i>Yayınevi/internet adresi</i> .
Örnek	U.S. Department of Health Human Services, and US Department of Agriculture. (2015). "Dietary guidelines for Americans." Last Modified April 12, 2018. https://health.gov/dietaryguidelines/2015/guidelines/
Görsel ve işitsel medya	
Film ya da video	Akpınar, N. (Yapımcı), Erdoğan, Y. (Yönetmen). (2004). <i>Vizontele Tuba</i> [Film]. Türkiye: BKM Film.
Televizyon programı	Altınyelekliloğlu, B.D. (Sunucu). (7 Kasım 2013). <i>Dünya Turu</i> . [Televizyon Programı]. Ankara:TRT.
Ses kaydı	Lang, K.D. (2008). <i>Shadow and the frame</i> . On Watershed [CD]. New York: None such Records.



Araştırmalarla İlişkilendir

‘Spor ve şiddet’ ile ilgilendiğimizi ve bu konuda bir araştırma yapacağımızı varsayalım. Teorik düzeyde “Dövüş sporlarıyla uğraşmak şiddete neden olur” önermesini oluşturabiliriz. Bu iddia çeşitli açılardan tartışılabilir. Ancak bu haliyle sınanmaya uygun değildir. Öncelikle, “dövüş sporuyla uğraşmak” ile kastedilen nedir? Hangi düzeyde, ne sıklıkta, kaç yaşındakiler tarafından, hangi koşullar altında, planlı mı plansız mı bir uğraşından bahsediyoruz? Dövüş sporlarıyla uğraşmayı tek bir soru ile “evet” veya “hayır” yanıtını alarak öğrenebiliriz. Ama dövüş sporlarıyla uğraşma kavramını tek bir değişkene indirgeme çalışmak çeşitli olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Diyelim ki sadece “Dövüş sporu yapanlarda şiddet eğilimi yüksek olur” hipotezini kullanmaya karar verdik. Bu durumda spor türünün belli olması ölçme süreci kolaylaştırır, ama bireylerin diğer özelliklerini görmezden gelmiş oluruz.

İlişkinin diğer tarafına, şiddet kavramına bakalım. Şiddet de karmaşık bir kavramdır. Basitçe ‘bu şiddettir, bu değildir’ diye bir ayırım yapamayız. Şiddet; fiziksel, psikolojik, sözlü, sözsüz gibi çeşitli şekillere bürünebilir. Şiddetle bunlardan hangisini ya da hangilerini kastediyoruz? Ayrıca insanların şiddet algıları birçok faktöre bağlı olarak farklılık gösterir, biri şiddet içeren bir konuşmayı şiddet olarak değerlendirirken, diğeri bir tokadı bile şiddet olarak değerlendirmeyebilir. Araştırmada ancak somut göstergeleri ölçebileceğimize göre, şiddetin göstergesi olarak neyi kabul edeceğiz? Şiddetin göstergelerini belirledikten sonra bu göstergelerin hepsini ölçmeli miyiz, yoksa sadece bazılarını mı ölçmeliyiz? Kavramlarla ilgili karışıklıklar, ölçümle ilgili zorluklar ve toplumda şiddete neden olan birçok diğer etken göz önüne alındığında, çelişki, bulanıklık ve uyumsuzluk potansiyelinin çok yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmadan objektif sonuçlar alma olasılığını arttırmak için araştırma konusu daraltılmalı ve araştırma problemi, uygun bir ya da birkaç hipotez halinde ifade edilmelidir. Bu çerçevedeki bir araştırmanın tasarlanabileceği birçok yoldan biri şudur:

Araştırma Konusu: Dövüş sporları yapan gençlerin şiddet eğilimi üzerindeki etkisi.

Araştırma Problemi: Tekirdağ’da lisanslı olarak dövüş sporu yapan üniversite öğrencilerinin şiddet eğilimleri ne düzeydedir?

Araştırmanın Amacı: Araştırmanın amacı, Tekirdağ’da bulunan ve lisanslı olarak dövüş sporu ile uğraşan üniversite öğrencilerinin cinsiyet ve yaşlarına göre şiddet eğilimi düzeyi arasında bir farklılık olup olmadığının ortaya konmasıdır.

Değişkenler: Bağımsız değişkenler; cinsiyet (kadın-erkek), yaş grubu (17-20 yaş, 21-24 yaş, 25-28 yaş, 29-32 yaş); bağımlı değişkenler; Şiddet Ölçeği’ nin alt boyutları (psikolojik şiddet, fiziksel şiddet, sözel şiddet)

Hipotezler: “Tekirdağ’da bulunan ve lisanslı olarak dövüş sporu ile uğraşan üniversite öğrencilerinin cinsiyetlerine göre şiddet düzeyleri arasında farklılık vardır”, “Tekirdağ’da bulunan ve lisanslı olarak dövüş sporu ile uğraşan üniversite öğrencilerinin yaş grubuna göre şiddet düzeyleri arasında farklılık vardır”.

Kapsam ve Sınırlılıklar: Araştırmada dövüş sporlarıyla ilgilenenler sadece lisanslı sporcu olanlar ile sınırlandırılmış, hobi amaçlı dövüş sporu yapanlar kapsama alınmamıştır. Araştırmanın evreni, Tekirdağ’da yaşayan üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Bunun dışındaki eğitim ve yaş grupları araştırma kapsamı dışındadır.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Bilimsel araştırma raporlarının türlerini açıklayabilme
- 2 Bilimsel bir yazının bölümlerini sıralayabilme
- 3 Bilimsel bir raporun yazım kurallarını tanımlayabilme

Araştır 1

Bir araştırmanın özeti niçin önemlidir? Özet bölümünde ne tür bilgilere yer verilmelidir? Bilimsel çalışmalardaki özet kısımlarını okuyarak bilgileri araştırınız.

İlişkilendir

Alanınız ile ilgili bir makale, bir de tez bulup, araştırma raporunda bulunması gereken bölümleri inceleyerek makale ve tez yazım raporundaki farklılıkları değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Altunışık ve ark. (2007) tarafından yazılan bir kitapta “Yazma, hem düşünmek hem de öğrenmek için önemli bir araçtır. Birçok öğretmene göre öğrenmenin en iyi yolu öğretmektir. Çünkü kişi en çok kendisinin anladığı şeyi başkasına anlatabilir. Yazmak da öğretmek gibidir. Zira, araştırmacı yazarken bulguları başkasına anlatma şansı bulabilir”(s.277) demiştir. Sizce bu görüş doğru mudur? Yapılan bir araştırmayı kaleme alırken daha çok öğrenir miyiz?

BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ

Bilim evreni tanımak, gerçeği bulmak için evreni, toplumu ve insanı araştırma konusu yapan gözlem, deney ve akla dayanarak belirli aşamalar sonucu elde edilen doğrulanabilir bilgilere ulaşmayı sağlar. Bilim insanları bu doğrultuda bilgiye ulaşmak amacıyla toplumsal ve etik sorumluluklar ile hareket ederler. Bilimsel çalışma yapan araştırmacılar araştırmanın dizaynı, uygulaması, verilerin toplanması ve analizi, yazımı sürecinde dürüstlük ve açıklığı elden bırakmamalı, aynı konu üzerinde araştırma yapan diğer araştırmacılara katkı sağlayan bir tutum içinde olmalı, bunu bilimsel makale yazımı sürecinde de korumalıdır. Bilimsel araştırma ve yayımlama sürecinde olması beklenen söz konusu davranışlar bilim etiği olarak nitelendirilmektedir. Araştırma geleneği sebebiyle bilimsel araştırmaların planlanması, yürütülmesi ve sonuçlarının yayımlanması aşamalarının tümünde etik

kurallara uyulması beklenmektedir. Dolayısıyla, bu kısımda bilimsel araştırmanın yapılması ve yayımlanması aşamalarında etik değerlerden, kurallardan ve yaptırımlardan bahsedilecektir.

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğinde Temel Değerler

Bir araştırmada araştırma etiği, araştırma yöntemlerinin doğru olması kadar önemli bir konudur. Araştırmacıların yaptıkları çalışmayı diledikleri biçimde yapmaları çeşitli sorunlara sebebiyet vereceğinden, her araştırmada araştırmacının etik olarak uyması gereken bazı standartlar ve kurallar bulunmaktadır. Bilimsel araştırma ve yayın etiğinde temel değerlerin çoğunluk tarafından benimsenmesi bilimsel araştırma ve yayınların kalitesi için çok önemlidir. Dünyada ve Ülkemizde birçok meslek örgütü, dernekler, kamu kurum ve kuruluşları ve üniversiteler belirli etik kural, ilke ve politikalar

geliştirmiştir. Bilimsel araştırmalar için de farklı kurum, kuruluş ve örgütlerin üzerinde hemfikir oldukları etik değerler; doğruluk, objektiflik, dürüstlük, dikkatlilik, açıklık, fikri mülkiyet hakları, gizlilik, sorumlu yayın, sosyal sorumluluk, ayrımcılık yapmama, yasallık, insan denekleri korumak ve hayvanları dikkatli kullanmak şeklindedir. Aşağıda bu temel değerlerin tanımlamalarına yer verilmiştir (Aypay, 2014):

- **Doğruluk:** Bilimsel araştırmanın tüm aşamalarında (veri toplama, analiz etme, raporlama, yayımlama) verileri değiştirmeden, seçmeden, yanlış yorumlamadan, insanları yanıltmadan doğru bir yaklaşım sergilenmelidir.
- **Dürüstlük:** Verilen tüm sözler yerine getirilmeli ve anlaşmalara sadık kalınmalıdır.
- **Nesnellik:** Araştırmacılar bilimsel araştırmalarda, veri analizi ve yorumlamasında, uzman görüşü belirtmede etki altında kalmadan, taraf tutmadan nesnel bir tutum sergilemeli, önyargılardan kaçınmalıdırlar.
- **Dikkatli olma:** İhmal ve hatadan kaçınmalı ve kendilerinin ile meslektaşlarının yaptıkları araştırmaları sorgulayarak dikkatli araştırmalar yapmalıdırlar.
- **Açıklık:** Araştırma verileri, bulguları, sonuçları paylaşılmalı ve yeni düşünce ve eleştirilere açık olunmalıdırlar.
- **Fikri mülkiyet hakları:** Araştırmaya katılanların haklarına, fikri mülkiyete ve entellektüel haklara uyulmalıdır.
- **Gizlilik:** Katılımcılar ile ilgili kayıtlar, proje fikirleri ve başvuruları, yayın için sunulan bilgiler gizli tutulup paylaşılmamalıdır.
- **Sorumlu yayın:** Yayın bilimsel bilginin geliştirilmesi için olmalı sadece kişisel kariyer için yapılmamalıdır.
- **Sosyal sorumluluk:** Kamu malları ve yararına dikkat edilmelidir. Araştırmalarda kamu eğitimi ve yararını savunma yoluyla sosyal zararlar engellenmeye ve azaltılmaya çalışılmalıdır.
- **Ayrımcılık yapmama:** Hiç kimseye cinsiyeti, ırkı, etnik kökeni veya farklı faktörler açısından ayrımcılık yapılmamalıdır.
- **Yasallık:** Yasalar ve yönetmelikler bilinerek araştırma sürecine başlanmalıdır.

- **İnsan denekleri korumak ve hayvanları dikkatli kullanmak:** insanlara zarar vermeden, insan onuruna, özeline, özgürlüğüne saygı göstererek, özel grupların hassasiyetleri dikkate alınarak araştırma yapılmalı. Hayvanlara gerekli saygı ve dikkat gösterilmelidir. Gereksiz ve kötü planlanmış hayvan deneyleri yapılmamalıdır.
- **Bağımsız düşünce:** Doğruluğu ispatlanmamış olan bilgileri olduğu gibi kabul etmeden, herşeyi sorgulayan ve mantık süzgecinden geçiren, dogmalara saplanmayan bir düşünce sistemidir.
- **Özgünlük:** Bilinmeyeni ortaya çıkarmaya çalışan, işe yarar bilgileri arayan, önceki araştırmalara katkı sağlayabilecek araştırmalar yapmak hedeflenmelidir.

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği İhlalleri

Bilim etiği literatürde, bilimsel araştırma önerisinin yazılması ve uygulanması süreçlerini kapsayan “bilimsel araştırma etiği” ve araştırma bulgularının raporlaştırılıp yayımlanması süreçlerini kapsayan “bilimsel yayın etiği” olmak üzere genellikle iki bölümde incelenir. Bilimsel araştırmaların yapılması ve yayımlanması sürecinde yapılan bazı yanlışlar bilim etiğine aykırı davranışlar, etik ihlali veya etik dışı davranışlar olarak adlandırılmaktadır.

Bilimsel araştırma etiği (a) hipotez ve yöntem, (b) araştırma projesi, protokolü ve metodolojisi, (c) verilerin saklanması ve (d) verilerin analizi olmak üzere dört farklı başlık altında incelenmektedir (TÜBA, 2002).

1. **Araştırmanın planlanması ve hipotez:** Araştırmaya başlamadan önce literatürün detaylı bir şekilde taranması ve hipotezlerin oluşturulması gerekmektedir.
2. **Araştırma projesi, protokolü ve metodolojisi:** Araştırma sürecinin açık ve anlaşılır bir şekilde anlatılması ve araştırma ekibine araştırma hakkında detaylı bilgi verilmesi işlemidir. Araştırmada tercih edilen metodolojinin konu alanında araştırmalar yapan diğer bireylere açık bir şekilde aktararak onların rahatlıkla kullanabileceği seviyede olması gerekmektedir. Ayrıca araştırmaya katılımcı olarak dahil olan kişilerin gönüllü

katılımı, araştırma hakkında bilgilendirilmelerinin eksiksiz yapılması bilimsel araştırmalarda bir diğer etik zorunluluktur.

3. *Verilerin saklanması:* Elde edilen verilerin güvenli bir şekilde saklanmasıdır. Verilerin saklanması işleminde elektronik bir ortam oluşturulsa dahi istenildiğinde kolay ulaşılması gerekmektedir. Araştırma verilerinin araştırma ekibinde yer almayan kişilerle paylaşılmaması da önemlidir.
4. *Verilerin analizi:* Veri elde etmede kullanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılmış olması gerekmektedir. Araştırmadan elde edilen verilerin yansız olarak, değiştirilmeden sunulması gerekmektedir.

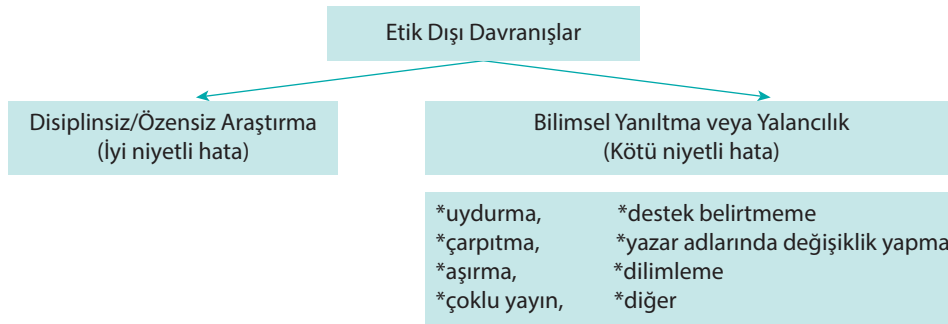
Bilimsel yayın etiği ise, araştırma raporunun yazımı aşamasında yapılan etik dışı davranışları kapsamaktadır. Bilimsel araştırma etiği “Bilimsel Araştırma Etiği” ve “Bilimsel Yayın Etiği” şeklinde iki başlıkta ele alındığı gibi “Disiplinsiz Araştırma” ve “Bilimsel Yanıltma veya Yalancılık” şeklinde iki kategoride de sınıflandırılmaktadır (Kansu ve Ruacan, 2000):

1. *Disiplinsiz/Özensiz Araştırma:* Bu türden etik dışı davranışta araştırmacılar kasıtlı

olmadan, dikkatsizlik, acelecilik, yetersiz araştırma bilgisine sahip olmak gibi nedenlerden, özensiz ve disiplinsiz davranarak, hatalı bilgi ile bilim dünyasını meşgul etmekte, emek ve zaman kaybına yol açmakta ve araştırmacının güvenilirliğine kasıtlı olmadığı halde zarar vermektedirler. Bu şekilde gelişen etik dışı davranışları önlemek amacıyla araştırmacılara araştırma yapma eğitimi verilmesi ve araştırmacıların denetlenmesi uygun görülmektedir.

2. *Bilimsel Yanıltma veya Yalancılık:* Bilimsel yanıltma, saptırma veya yalancılık olarak adlandırılan etik dışı davranışlar ise araştırmacının, bilinçli olarak ve aldatma amacıyla araştırmasının yöntem veya sonuçlarını saptırarak değiştirmesidir. Bu başlıkta yer alan ihlaller daha az masum, kasıtlı olarak uygulanan ve daha tehlikeli hataları içerir.

Yazılı, basılı veya elektronik ortamdaki yayınlarda gerçekleştirilen ve kasıtlı olarak yapılan bilimsel yanıltma ve yalancılık davranışlarını TÜBİTAK uydurma, çarpıtma, aşırma, kopyalama, dilimleme, destek belirtmeme, yazar adlarında değişiklik yapma ve diğer başlıkları altında sıralamıştır. Bu başlıklara ilişkin tanımlamalar aşağıda belirtilmiştir:



Şekil 3.2 Etik dışı davranış türleri.

1. *Uydurma/Yoktan Var Etme:* Bu türden etik dışı davranışlara “Masa başı araştırma” veya “kuru laboratuvarcılık” da denmektedir. Araştırmacının gerçekleştirmediği araştırmayı (veri toplamayıp toplamış gibi gösterme, laboratuvar da deney yapmayıp yapmış gibi gösterme vb.) yapmış gibi göstererek bilimsel çalışma yayımlamasıdır.
2. *Sahtecilik/Çarpıtma:* Araştırma sürecinde toplanan verileri değiştirerek sunma eylemidir. Sahtecilik araştırmada istenilen sonuca ulaşmak için yapılabilir.
3. *Aşırma/intihal:* Bir başkasına ait olan bilimsel eserin veya araştırmacının tümünü veya bir kısmını kaynak belirtmeden kendi eseri gibi göstermek şeklinde tanımlanır. Aşırma eylemi kaynak gösterilmeyerek ve gösterilerek iki biçimde gerçekleşir (Tablo 3.13):

Tablo 3.13 Aşırma/intihal biçimleri.

Kaynak gösterilmeden yapılan intihaller

- *Hayalet Yazar*: Başkasına ait tek bir kaynaktan bütün bilgiyi aynen alma.
- *Mevcut Yazı*: Birçok kaynaktan alınan bilgileri kendisi yazmış gibi gösterme.
- *Zayıf/Yetersiz Gizleme*: Alıntı yapılan bölümde yer alan anahtar kelimeleri değiştirerek gizlemek.
- *Kendinden Aşırma*: Araştırmacının daha önce yürüttüğü bir araştırmada bulunan bilgileri yeni bir araştırmaya aynen aktarmak.
- *Fotokopi*: Belirli bir kaynağın bir kısmını alarak aynen kullanma.
- *Emek Tembelliği*: Emek sarf ederek özgün bir araştırma yapmak yerine araştırmacının önemli bir kısmını başka kaynaklardan alıntılarla doldurmak.

Kaynak gösterilerek yapılan intihaller

- *Unutulan Dipnot*: Yazarın adı yazılıp, yazara ait diğer bilgiler verilmediği durumlarda kaynağın bulunması olasılığı ortadan kaldırıldığında gerçekleşen durumdur.
- *Yanlış Bilgilendirme/404 Hatası*: Kaynağın bilgilerini hatalı vererek veya olmayan bir kaynağı araştırmada göstererek kaynağa erişilmesini engelleme durumudur (Uçak ve Birinci, 2008).
- *Fazla Mükemmel Alıntı*: Araştırmacının doğrudan atıf yaptığı kaynağı tırnak işareti ile belirtmediği durumda alıntının hangi bölümünün kaynaktan alındığının tam belli olmaması durumudur.
- *Becerikli Atıf Yapma*: Araştırmacının tüm kaynaklara tırnak işareti kullanarak birebir alıntı ile atıf vermesi ancak araştırmasının hiçbir orijinal fikir öne sürmemesi durumudur.
- *Mükemmel Suç*: Araştırmacının bazı kısımlarda kaynaklara atıf yapması, bazılarında atıf yapmayarak, atıf yapmadığı bölümlerin kendine ait olduğu izlenimini yaratacak şekilde davranması durumudur.

4. *Çoklu yayın/İkiz yayın*: Aynı araştırmanın bulgularını veya bazı kısımlarını yayımlanması için birden çok dergiye göndererek yayımlatma durumudur. Aynı çalışmanın farklı dillerde yayımlanması da çoklu yayına girer. Bu durumlarda editörlere bilgi verilmesi gerekmektedir (Evcik, 2009).
5. *Dilimleme/Bölerek yayımlama*: Bir araştırmanın bulgularını araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde birkaç parçaya bölerek, çok sayıda yayına dönüştürmektir (TÜBA, 2002).
6. *Destek belirtmemel/Çıkar Çatışması/Çakışması*: Araştırmalar bazı kurum ve kuruluşların desteği ile yapılabilmektedir. Bu destek sebebiyle araştırmacılar bazen araştırma verilerini destek aldıkları kurumların lehine sonuçlandırabilmektedirler. Bu şekilde bir durum olmasa bile şüphe uyandırmamak için araştırmacılar yayınlarında kendilerine destek veren kurum ve kuruluşların isimlerini araştırma raporuna yazmayabilmektedirler. Araştırma verilerinden ticari vb. çıkarlar sağlayabilecek olan bazı kurumlar bilimsel araştırmanın gerçekleştirilmesinde ve sunulup bilgi aktarımı yapılmasında yardımlarda bulunabilmekte ve kurumsal katkılar yapabilmektedir. Araştırma raporunda destekleyen kurumların adlarının açıkça belirtilmesinin gerekliliğinin yanı sıra, katkıda bulunan kişi ve kurumlara destekleri için de teşekkür etmek bilimsel nezaket gereğidir (İnci, 2015).
7. *Yazarlık sorunları/Sorumsuz yazarlık*: Çok yazarlı araştırmalarda çeşitli yazarlık onurunu paylaşmak veya sorumluluğunu yüklenmek gibi etik boyutu olan durumlar olabilmektedir. Bilimsel çalışmalarda yazarlığa ilişkin etik dışı çeşitli davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlara ilişkin tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir:
 - *Onursal yazarlık*: Bilimsel çevrelerde saygın yeri olan bir araştırmacının araştırmaya katkı vermediği halde yazarlar arasında isminin yayımlanmasıdır.
 - *Armağan/Konuk yazarlık*: Kıdemli araştırmacının araştırmaya emeği olmayan bir kişiyi kendi otoritesini ve gücünü kullanarak yazarlar listesine eklemesidir. Diğer farklı etik dışı davranış ise araştırmacıların yayın sayılarını arttırmak için kendi aralarında anlaşarak birbirlerini çalışmalarında yazar olarak göstermeleridir.

- Gölge/Hayali yazarlık: Bir kuruluşun profesyonel araştırmacılarıyla yaptığı bir çalışmanın, iyi bir dergide yayımlanması için, araştırma alanında isim yapmış fakat araştırmaya katılmamış bir araştırmacıyı yazarlar listesine eklemesi durumudur.
- Göz ardı edilen yazarlık: Araştırmaya katkısı olduğu halde bazı gerekçelerle (örn. araştırmacının genç olması, yazar sayısının az olması isteği) araştırmacının, araştırma raporunda isminin belirtilmemesidir.
- Baskıyla yoluyla yazarlık: Üniversitelerde idari görevi olanlar (dekan, müdür vb.) veya finansal destek sağlayan kişiler otoritelerini kullanarak katkı yapmadıkları halde kendi isimlerinin araştırmaya dâhil edilmesini isteyebilmektedirler. İdari veya mali pozisyonunu kullanarak yapılan bu eylem baskı yoluyla edinilmiş yazarlık olarak değerlendirilmektedir.
- Yazar sıralamasında değişiklik yapmak: Bazı araştırma alanlarında değişiklik gösterse de genellikle araştırmada en fazla emeği geçmiş olan kişiler ilk yazar olarak belirtilir. Bir araştırmacının araştırmada en çok emeği geçmesine rağmen ilk yazar olarak belirtilmemesi etik dışı davranış olabilmektedir (Uçak ve Birinci, 2008).

Araştırmalarda yazılan her şey bütün yazarların sorumluluğundadır. Tüm yazarlar çalışmanın her aşamasını bilmek ve etik kurallara uygunluğunu değerlendirmek zorundadır. Çok yazarlı araştırmalarda yapılan herhangi bir etik dışı uygulamadan bütün yazarlar birlikte sorumludur.

8. *Diğer etik dışı davranışlar*: Başlıklar halinde ele alınmayan ama etik dışı olan başka davranışlar da bulunmaktadır. Örneğin, araştırmacıların kullandığı kaynakları taraflı seçmeleri, gerekmediği halde sıklıkla kendilerine veya sevdiği kişilere atıfta bulunmaları, araştırmacıların sadece kendi milliyetlerinden olan araştırmacılara atıf

yapmaları gibi davranışlar da etik dışıdır. Araştırmalarda ayrıca katılımcılara yönelik de etik sorumluluklar bulunmaktadır.

Araştırmacı-Katılımcı Etiği

Araştırmacıların bilimsel araştırma sürecini yürütürken katılımcılara karşı etik sorumlulukları beş farklı başlık altında ele alınmaktadır:

1. *Gönüllü Katılım*: Bilimsel araştırmalara katılımcılar kendi istekleri doğrultusunda katılmalı ve istediği zaman neden belirtmeden araştırmadan ayrılabilmelidirler.
2. *Açık ya da Gizli Araştırma*: Bazı araştırmalarda araştırmacılar kimliklerini gizleyerek araştırmalarını sürdürmektedirler ki bu türden araştırmalarda katılımcılarının haklarının ihlal edilme olasılıkları oldukça yüksektir.
3. *Aydınlatılmış Onam*: Katılımcıların araştırmaya hile, zorlama, baskı, adil olmayan ikna ya da etkileme girişimleri olmadan kendi seçimleriyle katılmaya onay (rıza) vermeleridir.
4. *Gizlilik ve Anonimlik*: Bilimsel araştırmalarda gizlilik ve anonimlik konuları birbirine karıştırılmaktadır. Gizlilik işlemi, katılımcıların kimliğini açıklayabilecek her türlü ögenin araştırma kayıtlarından çıkarılması; anonimlik ise, katılımcıların isimsiz olmasıdır. Örneğin; toplu bir şekilde yapılan anket uygulamalarında, araştırmacı geri dönen anketlerin kime ait olduğu bilemez ve katılımcı bilgileri anonim hale gelir. Özellikle nitel araştırmalarda veya az katılımlı deneysel çalışmalarda katılımcılar araştırmacılar tarafından tanındığı için bu çalışmalarda anonimlik değil, üst düzeyde gizlilik esastır ve araştırmacı katılımcı bilgilerinin gizliliğini sağlamalıdır.
5. *Zarar Vermemek*: Araştırmalarda ayrıca zarar vermemek ilkesi önemlidir. Yürütülen çalışmalarda katılımcının özlük haklarına zarar vermemek ve hayatına olumsuz yönde etki edecek davranışlardan sergilememek gerekmektedir (Akt. Şahinoğlu ve Bebek, 2018).



T.C.
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA ve YAYIN ETİĞİ KURULLARI
BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU
LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Ayşe BİLGİSEVEN tarafından yürütülen “Egzersiz Katılımcılarında Psikolojik İyi Oluşu Öngörmede Egzersizde Güdülenme ve Temel Psikolojik İhtiyaçların Rolü: Öz-Belirleme Kuramı” başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

1. Araştırmayla İlgili Bilgiler:

- Araştırmanın Amacı:** Bu araştırmanın amacı, öz-belirleme kuramı perspektifinden Namık Kemal Üniversitesinde öğrenim gören ve düzenli egzersiz yapan öğrencilerin psikolojik iyi oluş düzeyini öngörmede egzersizde güdülenme ve temel psikolojik ihtiyaçların rolünü incelemektir
- Araştırmanın İçeriği:** Bu araştırma kapsamında çalışma grubunun demografik (yaş, cinsiyet vb.) ve kişisel özellikler (eğitim durumu, gelir düzeyi vb.) hakkındaki bilgileri kayda almak için kişisel bilgi formu, psikolojik iyi oluş düzeylerini belirlemek için Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİÖÖ), egzersizde güdüsel yönelimlerini belirlemek üzere Egzersizde Davranışsal Düzenlemeler Ölçeği-2 ve katılımcıların egzersiz ortamında temel psikolojik ihtiyaçlarını belirlemek üzere Egzersizde Temel Psikolojik İhtiyaçlar Ölçeği(ETPİÖ) uygulanacaktır.
- Araştırmanın Nedeni: ☒ Bilimsel araştırma ☐ Tez çalışması
- Araştırmanın Öngörülen Süresi: 10 Ay
- Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı: 200
- Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi

2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. **Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkânı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı.** Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:

İmzası:

(Varsa) Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin:

Veli veya Vasisinin (kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:

İmzası:

Araştırmacının

Adı-Soyadı:

İmzası:

Not: Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

Resim 3.5 Aydınlatılmış onam formu örneği.

Bilim Etiği İhlallerinde Nedenler ve Yaptırımlar

Araştırmacıların bilimsel araştırma sürecini istedikleri gibi yürütmeleri çalışmalarını olumlu etkileyebileceği gibi katılımcıların haklarını gözetmeyen, etik dışı yaklaşımlara yönelen olumsuz durumlara da neden olabilmektedir. Bilimsel çalışmaların geçerli ve güvenilir bilgiler barındırması beklenmektedir fakat araştırmacılar ün kazanmak, maddi kazanç elde etmek, saygıdeğer bir bilim insanı olmak ve akademik olarak hızlı yükselmek gibi sebeplerle yukarıda bahsi geçen etik dışı davranışlara başvurabilmektedirler.

TÜBA, 2002 yılındaki raporunda bilimsel alanda karşılaşılan etik dışı davranışların nedenlerini dört başlık altında ele almıştır:

1. Bilimsel araştırma yöntemlerine yönelik eğitiminin ve akademik disiplinin araştırmacılara en baştan kazandırılmaması onların ileride etik dışı davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir.
2. Araştırmacıların akademik yaşamlarında hızla yükselmek istemeleri, saygınlık kazanma ve yüksek gelir elde etme isteği gibi kişisel nedenlerle birlikte, bireyin sahip olduğu kişilik sorunları ve toplumdaki etik yozlaşma ile birleşerek araştırmacıların etik dışı davranışlara yönelmesine neden olabilmektedir.
3. Araştırmacıların yayın sayılarının artırılmasına yönelik baskıyı üzerlerinde hissetmeleri araştırmacıları, yayınlarının niteliğinin düşük olmasını önemsemeden, araştırmalarını dilimleyerek farklı yerlerde yayımlatma yoluna gitmeleri gibi etik dışı hareket etmeye itebilmektedir.
4. Araştırmacıların yayın yapmadıkları takdirde çeşitli kurum ve kuruluşlardan alacakları maddi desteği kaybetme korkusu onların etik dışı davranışlara yönelmesine neden olabilmektedir.

Son yıllarda araştırmaların sayısının artması, araştırmaların birçok araştırmacı tarafından yapılması, internet sayesinde araştırmalara erişimin kolaylaştırılması, araştırma sürecini araştırmacının denetiminin dışında farklı mercilerle kontrol altına alınması, suistimalleri önleyebilecek düzenlemelerin oluşturulması ve etik ihlallerin takip edilip cezalandırılması gerekliliğine yol açmıştır.

Ülkemizde üniversiteler Etik Kurulları oluşturarak yürütülen tezlerin, yazılan makalelerin ve araştırma projelerinden yapılan uygulamaların ve denetimini yürütmektedir. TÜBİTAK "Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu", TÜBA "Bilim Etiği Kurulu" gibi oluşumlarla etik ihlallerini belirlemek ve önlemek adına araştırmalarda kullanılan verilerin doğruluğu, bilimsel araştırmaların insanlara, hayvanlara ve doğaya zarar vermemesi, araştırmacıların insanlara ve topluma karşı sorumluluk bilincinde olmaları, çalışmaya destek veren kişi ve kurumların isimlerinin açıklanması, kaynak gösterme ve alıntı yapma konusunda kurallara bağlı kalınması, eğitimde ve akademik faaliyetlerde etik kurallara uyulması gibi hususlarda kontrollerini sürdürmektedirler. Bu kontrol mekanizmalarına ek olarak yasalarda da etik ihlallerin önlenmesi amacıyla bazı yaptırımlar bulunmaktadır.

Türkiye'de etik ihlallere yönelik yaptırımda bulunabilen kanunlar ve kurumlar şunlardır:

- Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (FSEK)
- Yükseköğretim Kanunu (2547 sayılı kanun)
- Üniversitelerarası Kurul (ÜAK),
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)
- Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)

Türkiye'de telif haklarıyla ilgili yasal düzenleme, üniversitelerdeki etik ihlalleri için de geçerli özel düzenleme niteliğinde kabul edilmektedir. Dolayısıyla, fikir ve sanat eseri sahipleri haklarının ihlâl edildiği gerekçesiyle bu yasal düzenlemeyi esas alarak, yargı mercilerinde haklarını arayabilmektedir. Üniversitelerde intihal veya yayın/araştırma etiğine aykırılık olarak nitelenen suçlar bakımından 1951 tarihli ve 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (FSEK) ilk temel düzenlemelerdendir. Bu Kanunun amacı fikir ve sanat eseri sahiplerinin manevi ve mali haklarını belirlemek, korumak ve usule aykırı durumlarda yaptırımları tespit etmektir. Bu kanunda bilim etiğine aykırı davranışları belirlemek ve cezasını ortaya koymak amacıyla yapılmış da; araştırmalarında bilgiyi ortaya koyan araştırmacıların referans gösterilmeden bilimsel eserinden yapılan alıntı bu kanun kapsamında ele alınmaktadır (Ünal, Toprak ve Baspinar, 2012). Yasaya göre başkasına ait esere kendi eseri olarak ad koyan kişi 6 aydan 2 yıla kadar hapis veya adli para cezasına mahkûm edilir. Bu suçu, dağıtarak veya yayımlayarak işleyenlere de verilecek hapis cezasının üst sınırı

5 yıldır. Aynı yasaya göre bir eserden kaynak göstermeksizin alıntı yapanlara, 6 aydan 2 yıla kadar hapis cezası verilir (Uçak ve Birinci, 2008).

Bilimsel etiğe aykırı davranışlara yönelik ikinci temel düzenleme 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'dur. YÖK Kanunu, bilimsel etiğe aykırı davranışların yönetmelikle düzenlenmesini 53'üncü ve 65'inci maddeleriyle hükme bağlamıştır. Söz konusu kanun maddeleri uyarınca Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği (YDY) düzenlemiştir. Bugünkü mevzuatta, yargıya intikal eden tazminat davaları hariç olmak üzere, etik ihlallerine disiplin yönetmeliği kapsamında iki tür ceza verilebilmektedir. Bunlardan birisi meslekten çıkarma, diğeri ise uyarıdır. İntihal suçu meslekten çıkarılmayı gerektirirken, araştırma ve yayın etiğine aykırı diğer davranışlar uyarı cezası ile tecziye edilmektedir. İntihal suçunu düzenleyen ceza, YÖK Disiplin Yönetmeliği'nin 11-n maddesine göre "Bir başkasının bilimsel eserinin veya çalışmasının tümünü veya bir kısmını kaynak belirtmeden kendi eseri gibi göstermek" etik ihlali, üniversite öğretim mesleğinden çıkarma ile cezalandırılmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında ve bilimsel araştırma-geliştirme etkinliklerinde Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Üniversitelerarası Kurul (ÜAK), TÜBİTAK ve TÜBA başlıca düzenleyici ve denetleyici kurumlar olarak dikkat çekmektedir. Bu-

nunla birlikte, bu konuda sorumluluk ve yetki esas itibarıyla YÖK'tedir. YÖK yükseköğretim kurumları itibarıyla, TÜBİTAK ise üniversitelerde çalışan bilim insanlarının yürüttüğü projeler itibarıyla bilimsel etiğe aykırılıkları değerlendirme konusunda fiilen en yetkili iki kurumdur. Ayrıca, üniversitelerde, genel çerçeveler ile uyumlu olmak kaydıyla, kendi içlerinde araştırma ve yayın etiğine ilişkin düzenlemeler yapabilmektedir.

Bilim etiğine aykırı davranışların, yayımlanan eserin basılması ve halka duyurulması ile ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda, söz konusu etik ihlalde yazar kadar, kişilik haklarının ihlali sebebiyle, yayınevi ve editörün de sorumlu olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple birçok süreli yayın, yazarlardan bilimsel etik ilkelerine uygunluk beyanı ve telif haklarına ilişkin düzenlemeleri içeren taahhütname imzalaması şartıyla eserlerini yayımlamaktadır. Çok yazarlı yayınlarda da, her bir yazarın yayına katkısını değerlendirme açısından ciddi problemler bulunmaktadır. Bir eser yayımlanmadan önce her bir yazarın katkısı yazılır ve yazarlar tarafından imzaya alınır, etiğe aykırı davranışın ortaya çıkması durumunda sorumluluğun kime ait olduğu rahatlıkla tespit edilebilecektir. Ne yazık ki, genelde yazar bazında katkı beyanı imza altına alınmadığı için, çok yazarlı çalışmalarda bütün yazarlar ortaklaşa sorumluluk taşımaktadır (Ünal, Toprak ve Baspınar, 2012).



Yaşamla İlişkilendir

Kanada Montreal Üniversitesi'nde obezite üzerinde araştırmalar yapan Eric Poehlmann, ABD Ulusal Sağlık Enstitüsü (NIH)'ne sunmuş olduğu 17 proje ve 11 yayınında bulguları değiştirip çarpıtarak, bilimsel yanıltma ve yalancılık-tan 17 Mart 2005 tarihinde suçlu bulunmuştur. 1992 ve 2000 yıllarında menopoza, yaşlanma ve hormonlar üzerinde, milyonlarca dolar destek alarak yaptığı araştırmalarının uydurma ve düzmece olduğu tespit edilmiştir. Amerikan hükümeti Poehlman'u NIH'e 180.000 \$ ödemekle cezalandırmıştır.

Polonya'dan bir bilimsel hırsızlık örneğinde, biyokimya profesörü olan Dr. Andrzej Jendryczko yaklaşık 30 yayınından dolayı bilimsel aşırma soruşturması açılmıştır. Dr. Andrzej Jendryczko başka bilim insanlarının yapmış olduğu araştırmaları kendisi yapmış gibi az tanınan Avrupa dergilerinde yayımlamıştır. Üniversite senatosu, akademik araştırma ve hocalık onurunu ve saygınlığını aşağılayan bu davranışından ötürü adı geçen akademisyenin en ağır biçimde cezalandırılmasına karar vermiştir (Ülman, 2006).

Öğrenme Çıktısı



- 4 Bilimsel araştırma ve yayın etiğinde temel değerleri açıklayabilme
- 5 Bilimsel araştırma ve yayın sürecinde etiğe aykırı davranışları tanımlayabilme
- 6 Bilimsel araştırma ve yayın sürecinde etik ihlali durumunda yaptırımları kavrayabilme

Araştır 2

Bilimsel araştırma sürecinde intihal etik ihlali saptamak için öğretim üyeleri hangi bilgisayar yazılımını kullanmaktadırlar?

İlişkilendir

İnternet üzerinden kendi alanınızla ilgili dergileri taratınız ve bu dergilerde etik ile ilişkili kavramlara ne tür vurgular yapıldığını araştırıp, bu bölümde okuduğunuz etik değerlerle karşılaştırınız.

Anlat/Paylaş

Bilimsel araştırma süreci ile araştırmayı yayımlama sürecindeki etik sorumlulukları karşılaştırarak tartışınız.



Bilimsel araştırma, alan yazının taranması, araştırma metodolojisinin hazırlanması, araştırmanın gerçekleştirilmesi, verilerin toplanması ve analizi ve en son yapılan tüm işlemlerin yazıya dökülüp raporlaştırılması şeklinde uzun soluklu bir süreçtir. Planlı ve sistemli çalışmanın çok önemli olduğu bu süreçte bilginin sürekliliğini ve denetlenebilirliği sağlamak için araştırmanın nasıl yapıldığının ve araştırma sonucunda neler bulunduğu kesinlikle raporlaştırılması gerekmektedir. Yapılan araştırmaların diğer bilim insanlarına ulaştırılmasında çok önemli olan raporların sistemli bir şekilde yazıya dökülmesi çok önemlidir. Bu bölümde, dünyada ve ülkemizde tüm bilim çevrelerince bilinen araştırma raporu türlerini, araştırma raporunun bölümleri ve araştırma raporu yazım kuralları ele alınmıştır. Araştırma raporu türleri mektuplar, araştırma notları, makaleler, bildiriler, tezler şeklinde beş farklı rapor türü olup, farklı amaçlara hitap etmekte ve yazım içerikleri ve kuralları açısından benzerlikler ve farklılıklar gösterebilmektedirler.

Araştırma raporu bölümleri ise genel olarak özet, giriş, yöntem, bulgular, tartışma kısımlarından oluşmakta ve araştırma raporunun türüne göre bu bölümler aydınlatılmaktadır. Araştırma raporlarında tez diğer araştırma raporu türlerine göre en ayrıntılı rapor şekli olup; içeriğinde kapak sayfası, içindekiler, tablolar ve şekiller dizini gibi farklı bölümleri barındırmakta; tezlerin giriş bölümü ise araştırmanın amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları gibi farklı bilgileri içermektedir.

Bir araştırma raporunun içeriğinin zenginliği kadar sunuluş biçimi de önemlidir. Tüm bilimsel çevrelerde rapor biçimi için ortak bir tarz vardır. Bu tarz okuyucunun dikkatinin dağılmaması, daha kolay okuma yapabilmesi için denemeler yoluyla ortaya konulmuştur. Dünyada en sık kullanılan yazım biçimi APA yazım kurallarıdır. Kitabın bu bölümünde APA yazım kurallarına ilişkin bilgiler verilmiştir.



Bilimsel araştırma ve yayın etiğinde evrensel olarak kabul edilen temel etik değerler doğruluk, objektiflik, dürüstlük, dikkatlilik, açıklık, fikri mülkiyet hakları, gizlilik, sorumlu yayın, sosyal sorumluluk, ayrımcılık yapmama, yasallık ve İnsan denekleri korumak ve hayvanları dikkatli kullanmak olarak ele alınmaktadır.

Bilimsel etik süreci “araştırma” ve “yayın” şeklinde iki başlıkta ele alınmaktadır. Bilimsel araştırmaya başladığımız düşünsel süreçten araştırma uygulamasını bitirdiğimiz ve artık yazım aşamasına geldiğimiz süreç araştırma etiği olarak adlandırılırken; araştırmanın raporlaştırılıp yayına dönüştürülmesindeki süreç ise bilimsel yayın etiği olarak ifade edilmektedir. Etik ihlalinin gerçekleştiği durumlar iki farklı durum mevcuttur: disiplinsiz/özensiz araştırma ve bilimsel yanıltma veya yalancılık. Disiplinsiz/özensiz araştırma olarak isimlendirilen durumda araştırmacının iyi niyetli olduğu, araştırma yöntemleri konusunda eğitim düzeyinin eksikliği ve dikkatsizlikten kaynaklı hata yaptığı düşünülürken; bilimsel yanıltma veya yalancılık olarak adlandırılan etik ihlalde araştırmacının bilinçli olarak hata yaptığı düşünülmektedir. Bilimsel yanıltma veya yalancılık olarak nitelendirilen etik ihlaller uydurma, çarpıtma, aşırma, çoklu yayın, destek belirtmeme, yazar adlarında değişiklik yapma, dilimleme şeklinde farklı türlerde değerlendirilmektedir.

Ülkemizde etik ihlal durumlarını saptama ve cezalandırmaya yönelik en yetkili merci YÖK’tür. FSEK ve Yükseköğretim Kanunu araştırmacıların haklarını korumak için gerekli maddeleri içermektedir. Buna ek olarak ÜAK, TÜBİTAK ve TÜBA da etik ihlaller için çeşitli yaptırımlarda bulunan kurumlardır. Araştırmacıların iyi niyetli olduğu düşünülen Disiplinsiz/özensiz araştırma gibi etik ihlallerde uyarı cezası verilirken; araştırmacının kötü niyetli olduğu düşünülen bilimsel yanıltma veya yalancılık gibi durumlarda meslekten çıkarılma gibi çok ağır cezalar verilebilmektedir. Kişi herhangi bir kurumda çalışmıyorsa FSEK kanunun kapsamında maddi ve manevi tazminat ile cezalandırılmaktadır.

1 “....., belirli bir konu üzerinde yapılan çalışmalarını yeni bir araştırma yapmadan özetleyen ve güncel bulguları ve gelişmeleri aktaran makalelerdir.”

Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi gelmelidir?

- A. Deneyisel makaleler
- B. İnceleme makaleleri
- C. Görgül makaleler
- D. Kuramsal makaleler
- E. Olgu çalışmaları

2 I. Özet

II. Kaynaklar

III. Araştırma notları

IV. Yöntem

V. Bulgular

Yukarıdakilerden hangileri araştırma raporunun bölümlerindendir?

- A. I ve II
- B. I, II ve V
- C. II ve IV
- D. I, II, IV ve V
- E. I, II, III, IV ve V

3 Aşağıdakilerden hangisinde kitap atfının yazımı doğru olarak verilmiştir?

- A. Fişek, K. (1998). Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından Dünyada Türkiye’de spor yönetimi (1. Baskı) Ankara: Bağırhan Yayinevi.
- B. Fişek, K. (1998). Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından Dünyada Türkiye’de spor yönetimi (1. Baskı) Ankara: Bağırhan Yayinevi.
- C. Fişek, K. (1998). Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından Dünyada Türkiye’de spor yönetimi (1. Baskı) Ankara: Bağırhan Yayinevi.
- D. Fişek, K. (1998). Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından Dünyada Türkiye’de spor yönetimi (1. Baskı) Ankara: Bağırhan Yayinevi.
- E. Fişek, K. (1998). Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından Dünyada Türkiye’de spor yönetimi, Bağırhan Yayınevi.

4

1. Makale	X. Yayımlanmasında genellikle aciliyeti olan ve güncel araştırma sonuçlarını içeren kısa bilimsel araştırma dokümanlarıdır.
2. Bildiri	Y. Hakemli dergilerde yayımlanan ve genellikle 5000-8000 kelime uzunluğunda olan özgün bilimsel yayın türüdür.
3. Mektuplar	Z. Akademik bir kongrede özet veya tam metin olarak yayımlanan kısa araştırma belgeleridir.

Tabloda yer alan bilimsel yayın türleri ve tanımlarının doğru eşleştirmesi aşağıdakilerden hangisinde verilmiştir?

- A. 1-X, 2-Y, 3-Z
- B. 1-X, 2-Z, 3-Y
- C. 1-Y, 2-X, 3-Z
- D. 1-Y, 2-Z, 3-X
- E. 1-Z, 2-Y, 3-X

5

Araştırma raporunda araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirildiği ve önceki çalışmalar eşliğinde karşılaştırılarak yorumlandığı bölüm aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Bulgular
- B. Tartışma
- C. Giriş
- D. Yöntem
- E. Özet

6

- I. 10 ve 10’unun üzerindeki sayılar yazı ile, 10’un altındaki sayılar ise rakam ile ifade edilir.
- II. Hazırlanan araştırma raporunun tamamında çift satır aralığı kullanılmalıdır.
- III. Sayfaların üst, alt, sağ ve solundan 2.54 cm boşluk bırakılmalıdır.
- IV. Bir sayfada 22 satırdan fazla yazı olmamalıdır
- V. İstatistiksel semboller veya cebirsel değişkenler italik olarak yazılır.

Yukarıda yer alan araştırma raporu yazım kuralları ile ilgili ifadelerden hangileri doğrudur?

- A. I ve II
- B. I, II ve V
- C. II ve IV
- D. II, III ve V
- E. I, II, III, IV ve V

7 Aşağıdakilerden hangisi bilimsel araştırma ve yayın etiğinde temel değerlerden biri **değildir**?

- A. Objektiflik
- B. Gizlilik
- C. Subjektiflik
- D. Açıklık
- E. Doğruluk

8 Bilinmeyeni ortaya çıkarmaya çalışan, işe yarar bilgileri arayan, önceki araştırmalara katkı sağlayabilecek araştırmalar yapmayı hedefleyen etik değer aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Ayrımcılık yapmama
- B. Doğruluk
- C. Gizlilik
- D. Yasallık
- E. Özgünlük

9 “Kıdemli araştırmacının araştırmaya emeği olmayan bir kişiyi kendi otoritesini ve gücünü kullanarak yazarlar listesine eklemesi” hangi etik ihlal olarak isimlendirilmektedir?

- A. Gölge/Hayali yazarlık
- B. Göz ardı edilen yazarlık
- C. Onursal yazarlık
- D. Baskı yoluyla yazarlık
- E. Armağan/Konuk yazarlık

10 İntihal etik ihlalinin hukuki yaptırımı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Uyarma cezası
- B. Para cezası
- C. Meslekten çıkarılma
- D. Kademe indirimi
- E. Maaş kesme

1. B

Yanıtınız yanlış ise “Araştırma Raporunun Düzenlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. D

Yanıtınız yanlış ise “Araştırma Raporunun Bölümleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. C

Yanıtınız yanlış ise “Kaynakların Gösterilme Biçimleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. D

Yanıtınız yanlış ise “Araştırma Raporunun Düzenlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. B

Yanıtınız yanlış ise “Araştırma Raporunun Bölümleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. D

Yanıtınız yanlış ise “Araştırma Raporunun Yazım Kuralları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. C

Yanıtınız yanlış ise “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğinde Temel Değerler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. E

Yanıtınız yanlış ise “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğinde Temel Değerler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. E

Yanıtınız yanlış ise “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği İhlalleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. C

Yanıtınız yanlış ise “Bilim Etiği İhlallerinde Nedenler ve Yaptırımlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Araştırmanın özet kısmı okuyucunun araştırmayı kısa sürede tanımasını sağlar. Özet kısmının anlamlı olması, eksik bilgi içermemesi gerekmektedir. Bazı okuyucular araştırmaların sadece özetini okuyarak fikre varırken, bazıları özet kısmını anlamlı bulursa çalışmanın tamamını okumaya karar verdiği için bu bölümdeki ifadeler önemlidir. Araştırmanın özetinde araştırma bölümleri olan giriş, yöntem, bulgular ve sonuç kısımlarının özetleri yer almaktadır. Araştırma için önemli olan sonuç mutlaka burada vurgulanmalıdır.

Araştır 2

İnternet üzerinde yer alan bazı yazılımlarla intihal yapılıp yapılmadığı tespit edilebilmektedir. Bu yazılımlardan başlıca kullanılanı ücretli olan Turnitin: www.turnitin.com ve ücretsiz olan Article Checker: www.articlechecker.com, Copy Catch: www.copycatchgold.com, Catch It First: <http://www.catchitfirst.com>, Copy scape: www.copyscape.com, WCopy Find: <http://plagiarism.phsy.virginia.edu> adlı yazılımlarıdır.

Kaynakça

- Aypay, A. (2014). Bilimsel Etik. İçinde Tanrıoğlu, A. (editör). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4.Baskı), 277-292, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (21. Baskı), Pegem Akademi, 1-360.
- Evcik, D. (2009) Bilimsel Yayınlar ve Etik. *Türk Romatoloji Dergisi*, 24, 170-171.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İnci, O. (2015). Bilimsel Yayın Etiği. *Türk Kütüphaneciliği*, 29, 2, 282-295.
- Kansu, E. ve Ruacan, Ş. (2002). Bilimsel Yanıltmanın Günümüzdeki Durumu: Türleri, Nedenleri, Önlenmesi ve Cezalandırılması. *Türk Kardiyoloji Derneği Arşivi*, 30(12), 763-767.
- Kurt, A. A. (2013). "Araştırmaların Raporlaştırılması", (Editör Kurt, A.A), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2750, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1708, s.3-17, Eskişehir.
- Sarpkaya, R. (2014). "Bilimsel Araştırmaların Raporlaştırılması". İçinde Tanrıoğlu, A. (editör). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4.Baskı), 249-273, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Şahinoğlu, A. ve Bebek, G. (2018). Araştırma Görevlilerinin Bilimsel Araştırma Etiğine İlişkin Algıları: Nitel Bir Çalışma. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 47-58.
- TÜBA Bilim Etiği Komitesi. (2002). *Bilimsel Araştırmada Etik ve Sorunlar*, TÜBA Yayınları No.1, Türkiye Bilimler Akademisi, Tübitak Matbaası, Ankara, s. 70.
- Uçak, N. Ö. ve Birinci, H. G. (2008). Bilimsel etik ve intihal. *Türk kütüphaneciliği*, 22(2), 187-204.
- Ülman, Y. I. (2006). "Bilimsel bilgi üretiminde yayın etiği (örnekleriyle bilimsel yanıltma türleri)". H. Yazıcı, M. Şenocak). *Tıbbi Yayın Hazırlama Kuralları ve Yayın Etiği*. İstanbul: Nobel Yayınevi, 49-61.
- Ünal, M., Toprak, M. ve Baspınar, V. (2012). Bilim Etiğine Aykırı Davranışlar Ve Yaptırımlar: Sosyal Ve Beşeri Bilimler İçin Bir Çerçeve Önerisi (Ethical Violations and Sanctions in Scientific Publications: A Framework Proposal for Social Sciences and Humanities). *Available at SSRN 2186411*.

İnternet Kaynakları

miamioh.edu/hcwe/handouts/scientific-reports/index.html, Erişim tarihi: 05.03.2020.