

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI

**KARİZMATİK ANTRENÖR ALGISİNİN FUTBOLCULARDA
ANTRENÖR SPORCU İLİŞKİSİ, SPORCU DOYUMU, TAKIM
BİRLİKTELİĞİ VE TAKIM BAĞLILIĞINA ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

GÖKHAN ÇALIŞKAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. A. Azmi YETİM

ANKARA
Şubat / 2011

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI

**KARİZMATİK ANTRENÖR ALGISININ FUTBOLCULARDA
ANTRENÖR SPORCU İLİŞKİSİ, SPORCU DOYUMU, TAKIM
BİRLİKTELİĞİ VE TAKIM BAĞLILIĞINA ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

GÖKHAN ÇALIŞKAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. A. Azmi YETİM

ANKARA
Şubat / 2011

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Programı
Çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından
Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 10/03/2011



Prof. Dr. A. Azmi YETİM
Gazi Üniversitesi
Jüri Başkanı



Prof. Dr. İbrahim YILDIRAN
Gazi Üniversitesi



Doç.Dr. Sema ALAY
Gazi Üniversitesi



Yard. Doç. Dr. Fatih YENEL
Gazi Üniversitesi



Yard. Doç. Dr. Hakan SUNAY
Ankara Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
KABUL VE ONAY	I
İÇİNDEKİLER	II
ŞEKİLLER	IV
TABLolar	V
SEMBOLLER KISALTMALAR	VI
ÖNSÖZ	VII
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1. Karizmatik Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve	6
2.1.1. Karizma Kavramı ve Karizmatik Liderlik	6
2.1.2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	8
2.1.2.1. Karizmatik Liderliğin Sosyolojik Ekolü	8
2.1.2.2. Neokarizmatik Ekol	11
2.1.3. Karizmatik Antrenörlük	18
2.2. Antrenörün Karizmatik Liderlik Davranışlarının Sporcular Üzerindeki Etkileri	26
2.2.1. Antrenör - Sporcu İlişkisi	26
2.2.1.1. Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Teorisi	27
2.2.1.2. LMX Teorisinin Spor Boyutunda Kullanımı	32
2.2.2. Sporcu Doyumu	33
2.2.2.1. Sporcu Doyumu Konusunda Yapılan Çalışmalar	36
2.2.3. Takım Birlikteliği	39

2.2.3.1. Takım Birlikteliği İçin Kavramsal Model.....	41
2.2.3.2. Takım Birlikteliğinin İlişkili Olduğu Faktörler.....	43
2.2.4. Takım Bağlılığı.....	48
2.2.4.1. Takım Bağlılığı ile İlgili Araştırmalar.....	49
3. METODOLOJİ.....	51
3.1. Araştırmanın Modeli.....	51
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	52
3.3. Araştırma Grubu.....	52
3.4. Veri Toplama Yöntemi.....	54
3.5. Veri Toplama Araçları.....	54
3.6. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi.....	62
4. BULGULAR.....	63
4.1. Sporcuların karizmatik antrenör algısının antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumu, takım birlikteliği ve takım bağlılığı üzerindeki etkileri.....	63
4.2. Antrenör sporcu ilişkisinin sporcuların karizmatik antrenör algısı ile takım birlikteliği ve bağlılığı arasındaki aracı rolü.....	70
4.3. Karizmatik Antrenör Algısının lig düzeyine bağlı etkileri.....	70
5. TARTIŞMA.....	72
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	81
7. ÖZET.....	84
8.ABSTRACT.....	85
9. KAYNAKLAR.....	86
10. EKLER.....	100
11. ÖZGEÇMİŞ.....	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1 Liderliğin Boyutları.....	27
Şekil 2. Dikey İkili Bağlantı: Liderin her astı ile kurduğu ilişki biçimi.....	28
Şekil 3. Dikey İkili Bağlantı Serisi: Liderin aslarıyla bir bütün olma çabası.....	29
Şekil 4. Grup İçi ve Grup Dışı bağlantıların görünümü.....	30
Şekil 5. LMX Teorisi ve Grup İçi Grup Dışı Sporcuların Oluşumu.....	32
Şekil 6. Sporda Takım Birlikteliği İçin Kavramsal Bir Model.....	42
Şekil 7. Carron'a Göre Spor Takımlarında Birlikteliğin Kavramsal Modeli.....	48
Şekil 8. Hipotez Model.....	51
Şekil 9. Hipotez Modelin Analizi.....	65
Şekil 10. Hipotez Model Süper lige ait standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları.....	66
Şekil 11. Hipotez Model Diğer Lige ait standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları.....	66
Şekil 12. Alternatif Model Süper Lige ait standartlaştırılmamış regresyon katsayıları.....	67
Şekil 13. Alternatif Model Diğer Liglere ait standartlaştırılmamış regresyon katsayıları.....	68
Şekil 14. Süper Lig α ve γ 'ların eşit varsayıldığı regresyon modelleri.....	71
Şekil 15. Diğer liglerde α ve γ 'ların eşit varsayıldığı regresyon modelleri.....	71

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Karizmatik Antrenörleri Karizmatik Olmayan Antrenörlerden Ayıran Özellikler	23
Tablo 2. Sporcu Doyumu Ölçeği(ASQ) Alt Ölçekleri ve Tanımlanması	36
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Takımlar	53
Tablo 4. Lig Değişkenine Göre Modelde Yer alan Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları	64
Tablo 5. Alternatif modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere ait B, β , t ve P değerleri	69

KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness-of-Fit Index)
ASQ	: Sporcu Doyum Ölçeği (Athlete Satisfaction Questionnaire)
CFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Anaysis)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comprative Fit Index)
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness-of-Fit Index)
LISREL	: Doğrusal Yapısal İlişkiler (Linear Structural Relations)
LMX	: Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange)
PNFI	: Tutarlı Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Parsimony Normed Fit Index)
RMSEA	: Yaklaşım Hatasının Kareli Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SD	: Sporcu Doyumu
SKAA	: Sporcuların Karizmatik Antrenör Algısı
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Science)
SRMR	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)
TBA	: Takım Bağlılığı
TBİ	: Takım Birlikteliği

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen danışmanım Prof.Dr. A. Azmi YETİM'e, bilgi ve tecrübesiyle çalışmaya büyük katkısı olan sayın Dr. İdil EVCİMEN'e çok teşekkür ederim. Mesleki saygınlığı ve değerli kişilikleri ile benden yardımlarını esirgemeyen Prof.Dr. İbrahim YILDIRAN, Prof.Dr. Yaşar ÖZBAY'a, çalışmamda istatistik yönünden destek veren ve farklı bir bakış açısı kazandıran Yrd.Doç.Dr. Arif ÖZER'e, derin bilgi ve birikimini benimle paylaşan değerli büyüğüm Doç.Dr. Mehmet GÖRAL'a, yardımlarını esirgemeyen Fatih GÖRAL'a, Atilla YÜCE'ye şükranlarımı sunarım. Bende çok değerli yeri olan zamansız kaybettiğimiz hocam Prof.Dr. A.Faik İMAMOĞLU'nu şükran ve rahmetle anmayı da bir borç bilirim.

Buradan, bu çalışmada hiçbir karşılık beklemeden sabırla tezin ortaya çıkmasına katkı sağlayan Süper Lig, Bank-Asya ve 2-B liginde çalışan teknik direktör, antrenör, kulüp yöneticileri ve futbolcu arkadaşlarıma saygı ve şükranlarımı arz ederim.

Ve varlıkları ile hayatımın her aşamasında sıcaklıklarını ve sevgilerini yanımda hissettiğim canım, ailem size sonsuz teşekkür ederim, İyi ki varsınız.

Gökhan ÇALIŞKAN

1. GİRİŞ

Sosyoloji ve siyaset biliminde karizma kavramı, güçlü kişisel yetenekleri, derin bilgileri ve takipçileri üzerinde sıra dışı etkileri olan liderleri tanımlamak için sıklıkla kullanılmaktadır¹. Karizma kavramının ilk defa liderlik araştırmalarında kullanılması 1930'lu yıllarda Alman sosyolog Max Weber ile bařlamıřtır². Kavram üzerindeki farklı anlayışlar nedeniyle, kavramın güçlü kuramsal temeller üzerine kurulması ve üzerinde deneysel çalışmaların yapılması ise 1980'li yılları bulmuştur. Öncelikle kavram çoğunlukla politik liderlik çalışmalarının ilgi alanı olmuştur ve birçok sosyolog ile siyasal bilimci karizmayı ve onu ortaya çıkaran şartları tanımlamak için gayret göstermişlerdir^{3,4}.

Weber'in etkisi altındaki karizma kavramının genişlemesiyle birlikte, kelime çoğunlukla politika ya da medya aracılığıyla toplumda iyi ya da kötü bir şekilde iz bırakan kişiler için kullanılır hale gelmiştir. Aynı zamanda çoğu çabucak unutilan politikacılar, oyuncular, şarkıcılar, boksörler, futbolcular, spor yorumcuları ve haber okuyucularını tarif etmek için bile kapsamlı olarak kullanılması, karizma kavramına geniş anlamda popüler bir boyut getirmiřtir⁵.

Nitekim son zamanlarda karizma kavramının geniş kullanımına antrenörlerinde dahil olduğu ve karizmatik ifadesinin antrenörleri tarif eden farklı bir özellik olarak kabul edildiği görölmektedir. Bayern Munich Başkanı Karl-Heinz Rummenigge'nin yerine karizmatik bir antrenör aradıklarını açıklaması, Jose Mourinho'nun antrenörlük şöhreti ve Fatih Terim gibi birçok teknik direktörün karizmatik olarak anılması artık antrenörlerin futbol bilgilerinin değil aynı zamanda karizmalarının tartışıldığını göstermektedir^{6,7,8}.

Günümüzde sportif rekabet, takımlarda antrenörün liderliğini önemli oranda artırmıştır. Özellikle kulüpler kendilerini başarıya

taşıyabilecek güçlü liderlik davranışları gösterebilen ve aynı zamanda karizmasıyla fark oluşturabilecek antrenörler ile çalışmak istemektedirler.

Keza bazı antrenörler sporcularıyla çok yakın, iyi niyetli ilişkiler kurmak istediği halde, hor görülmekte bazıları ise çok disiplinli davranarak otorite kurmak isterken sporcular üzerinde nefret duyguları uyandırabilmektedirler. Karizmatik olarak algılanan antrenörler ise istedikleri otoriteyi rahatça kurabilmekte ve antrenörlerinin isteklerinin sorgulamadan yerine getiren bir sporcu gurubuna sahip olabilmektedirler.

Bu bilgilerden hareketle bir antrenörün karizmatik lider olarak algılanmasının çalıştırdığı ekibe etkilerinin araştırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda antrenörlerin sporcular tarafından hangi özellikler ile karizmatik olarak algılandığı ve bu algının sporcular üzerinde nasıl bir etki oluşturduğu üç hipotezle ilişkilendirilmiştir.

Birincisi; “Sporcuların karizmatik antrenör algısının antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumu, takım birlikteliği ve takım bağlılığı üzerinde doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır” hipotezidir. Bu hipotezin oluşması bazı kuramsal temellere dayandırılmıştır. Sporcular antrenörlerinin karizmatik liderlik davranışı gösterdiğini algıladıklarında, onlar antrenörlerine sadece karizma atfetmezler aynı zamanda antrenörün isteği doğrultusunda alışkanlıklarını, değerlerini ve davranışlarını değiştirirler. Bu durumdan “Liderin Karizmatik Özelliklerinin Takipçileri Üzerindeki Etkileri” olarak söz edilir⁹.

Liderin takipçiler üzerindeki karizmatik etkisi, değerler, alışkanlıklar, davranışlar ve öncelikler üzerinde bir birliktelik oluşturur ve lider ile takipçileri arasında özel bir bağın kurulduğu bir ilişki meydana getirir. Takipçilerde liderlerine karizma atfı gerçekleştiğinde ilişki biçimi, lider ile birlikte olmaktan hoşlanma arzusu birleşir. Takipçiler bu tür ilişkilerde liderin etkisine korunmasız bir şekilde bağlanırlar ve aralarında güven duygusu oluşur. Böylelikle lider-takipçi ikilisinin ilişkisi erdemlere

dayalı, saygın bir şekildedir^{9,10,11,12}. Teoriler ve araştırmalara dayalı olarak bu çalışmada karizmatik lider ve takipçi ilişkisi antrenör-sporcu arasında düşünölmüş ve karizmatik lider algısının antrenör-sporcu ilişki kalitesini artıracığı varsayılmıştır. İkinci olarak karizmatik liderlik araştırmaları incelendiğinde, liderlik karizmasının takipçi doyumunu üzerinde olumlu etkisinin görölmektedir^{13,14,15}. Araştırmalar karizmatik liderin ilham verici hedefleri ortaya koyabilmesi, örnek alınacak davranışlar göstermesi ve güçlendirici yaklaşımlar yoluyla takipçilerinde doyumunu çoğalttığını ortaya koymuştur.^{1,16,17} Bu nedenle birinci hipotezin ikinci bileşeni olarak, karizmatik lider algısının sporcu doyumunu artıracığı varsayılmıştır.

Birinci Hipotezin diğer bir bileşeni ise takım birlikteliğine ilişkindir. Spor literatüründe "birliktelik" takımın sahip olduğu en önemli özelliklerden biri olarak kabul edilir ve zaman zaman takım ruhu olarak da ifade edilir. Oyunculardan bu durumda bireysel değil kolektif olarak hareket etmeleri beklenir¹⁸. Karizmatik liderliğin takipçileri üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalarda lideri karizmatik olarak algılamanın kollektif bir kimlik kazanmada etkili olduğu ifade edilmektedir. Araştırmalarda özellikle karizmatik liderlerin takipçilerin kişisel ilgilerini, kolektif ilgi haline dönüştürebilmeleri vurgulanmaktadır¹⁶. Bu özelliklere bağlı olarak takım birlikteliğinin geliştirilmesi karizmatik liderlik algısının etkileri arasında yer almıştır.

Birinci hipotez kapsamında karizmatik antrenör algısının sporcular üzerindeki etkilerinden son bileşeni takım bağlılığıdır. Bağlılık kavramı spor alanına özellikle takım sporlarında yerini takım içi bağlılık olarak bulur. Takım içi bağlılık; sporcular üzerindeki sinerji, işbirliği, birliktelik ve uyumdan daha fazlası olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık oyunculara, takımda uzun süreler kalma, takımın geleceği için antrenörün vizyonuna kabul gösterme, takıma karşı ciddi kişisel özveride bulunma, yeteneklerinin tamamını kullanarak takıma katkıda bulunma ve standartların üstünde görev anlayışına sahip olma şeklinde olur^{19,20}.

Karizmatik liderlik alanındaki çoğu çalışma, bağıllık üzerinde birleşir ve araştırmalar, karizmatik liderlik ile örgütsel bağıllık arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koyarlar^{9,21,22}. Dolayısıyla gerek karizmatik liderlik gerekse spor alanındaki çalışmalarına dayalı olarak karizmatik lider algısının takım bağıllığına katkı sağlayacağı varsayılmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi “Sporcuların karizmatik antrenör algısının antrenör sporcu ilişkisi aracı rolü ile takım birlikteliğı ve bağıllığı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel bakımdan anlamlıdır.”, şeklinde kurulmuştur.

İkinci hipotezin oluşturulmasında karizmatik liderliğın takım bağıllığı ve takım birlikteliğı üzerinde doğrudan etkileri olduğu gibi dolaylı etkilerinde olabileceğı varsayılmıştır. Zira araştırmalarda bazı değışkenlerin aracı (mediator) olarak kullanılmasıyla, karizmatik liderliğın dolaylı etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Conger ve Kanungo, (2000)¹² 252 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, doyumunu bir sonuç değışkeni olarak kullanmış, karizmatik liderlik ile doğrudan ilişki kurdukları modellerinde anlamlı bir sonuç elde edememişlerdir. Fakat saygı (reverence) değışkeni aracı olarak kullanıldığında anlamlı sonuçlar bulmuşlardır. Bu açıklamalara bağılı olarak hipotezde karizmatik lider algısının antrenör ile sporcu arasındaki ilişkiyi geliştireceğı; bunun sonucunda gelişen ilişkinin sporcuların takımlarına bağıllıklarını ve birliktelik duygularını artıracacağı varsayılmıştır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi “Sporcuların karizmatik antrenör algısının, antrenör-sporcu ilişkisi, takım birlikteliğı ve takım bağıllığı ile ilişkisi lig düzeyine bağılı olarak anlamlı fark göstermektedir.” şeklinde kurulmuştur.

Bu hipotezin kurulmasında Türkiye profesyonel futbol liglerindeki takımların kurumsal ve ekonomik durumları göz önünde bulundurulmuştur. Bu açıdan bakıldığında, Süper Lig’e göre diğeri lig

takımlarının daha az kurumsallaştığı ve ekonomik açıdan sınırlı imkanlara sahip olduğu düşünülebilir. Ek motivasyon kaynaklarının sınırlı olması sebebiyle, antrenör teşviğinin Süper Lig'e göre daha fazla olacağı varsayılabilir. Buna karşın Süper Ligde oynayan oyuncuların ekonomik ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşıladıkları, önceleri kendilerini güdüleyen fazla para ve ün kazanmanın artık yeterince motivasyon kaynağı oluşturmayacağı düşünülebilir. Bu sebeple farklı bir motivasyon kaynağına ihtiyaç duyabilir. Bu kapsamda antrenör karizması oyucularda saygı uyandırabilir ve antrenörün vizyonundan faydalanma düşüncesi geliştirebilir. Bu gerekçelere dayalı olarak sporcuların lig düzeyine bağlı karimatik algılarının farklılık göstereceği varsayılmıştır.

Özet olarak, hipotezler doğrultusunda araştırmanın amacı sporcuların karimatik antrenör algısının antrenör-sporcu ilişkisi, sporcu doyumunu, takım birlikteliği ve takım bağlılığına etkilerini ortaya koymaktır. Araştırma, karimatik antrenör ifadesinin bilimsel olarak ortaya koyabilmesi konuyla ilgili teorik ve deneysel alt yapı oluşturabilecek orijinal bilgilerin sunabilmesi itibariyle önemlidir. Bu araştırmanın yapılma gerekçeleri ise antrenörlerin futbol bilgilerinin yanı sıra karizmalarının tartışılması, kulüplerin güçlü liderlik özelliği gösterebilen karizmalarıyla fark oluşturabilecek antrenör tercihleri ile karimatik antrenörlerin disiplini sağlamak için uyguladıkları farklı otorite biçimleri gösterilebilir. Bu bilgiler dorultusunda çalışmanın teorik çerçevesi karimatik lider davranışları ve bu davranışların sporculara etkilerinden oluşmaktadır. İlk bölümde karimatik liderlik davranışları, sosyolojik ve neokarimatik olmak üzere iki yaklaşımla incelenmiştir. İkinci bölümde ise bu davranışların sporcular üzerindeki etkileri; antrenör-sporcu ilişkisi, sporcu doyumunu, takım bağlılığı ve birlikteliğine yansımaları ve sporcuların bu süreçlere reaksiyonlarını ihtiva edecektir. Bu teorik çerçeveyi araştırma yöntemine ait bilgiler, çalışmada üretilen model izlemiştir. Son olarak hipotezlere ait bulgular, tartışma ve sonuç bölümü sunulmuştur.

2. GENEL BİLGİLER

2.1 Karizmatik Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve

2.1.1 Karizma Kavramı ve Karizmatik Liderlik

Günümüze gelinceye kadar karizma kavramının tanımlanmasında son derece şaşırtıcı ve tartışmalı bir süreç yaşandığı gözlenmektedir. Kavram, Antik Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir. Eski Yunacada karizma kavramı hediye “gift” anlamında kullanılmıştır²³. Bununla birlikte kimi fikir adamları karizmayı, yapılanmasında genel olarak takipçilerin lidere kutsal bir açıdan bilinçli bir seçim sonucu bağışlandığı kabul edilen “ilahi lütuf” veya “bağış” üzerine kurgulayan durumlara atfederek karizma kavramının anlamını bir hayli daraltmışlardır⁴. Fakat sonraki yaklaşımlar, karizma kavramının değişik açılardan tanımlanmasını sağlamıştır.

Geçmişte karizmanın öncelikli olarak bir liderin doğal özelliği, durumsal koşulların mı yoksa lider ile takipçileri arasında bir etkileşim sürecinin sonucu olup olmadığı üzerine büyük tartışma yaşanmıştır. Bugün ise karizmanın ilişkisel ve etkileşimsel bir süreci ifade ettiği üzerine ortak bir anlayış bulunmaktadır^{1,24,25,26}. Bununla birlikte karizma kavramı, sosyal bilimler akademik dünyasında tanımlanmış tüm terimler içinde belki de üzerinde farklı düşüncelerin en çok toplandığı, hatta bazen makuliyet sınırları dışına taşacak şekilde anlamlandırılmaya çalışılan bir terim haline gelmiştir⁴.

Ancak karizmatik liderliğin, ciddi bir araştırma konusu olarak ele alınması büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Bu ihmalin birkaç nedeni vardır. İlk neden “karizma” kelimesinin çok anlamlı olmasıdır. Bir başka neden, birisinin karizmasının kaynağını açıklamanın kolay olmamasıdır. Toplumun geneli gibi akademisyenler de karizmaya bir çeşit gizem hissi katarlar. Bu

nedenle, karizma kavramının metodolojik olarak araştırılmasının çok zor olduğunu varsayılmıştır.

Ek olarak karizmanın doğuştan mı geldiği, yoksa bir eğitim sonucumu oluşturduğu sorusu da halâ tam olarak cevaplanabilmiş değildir. Birçok fikir adamının karizmanın öğrenilip öğretilineceğine inanmasıyla beraber, karizma kişisel bir özellik olduğu için yetişkinlik dönemine girdikten sonra anlamlı bir usul ile onu elde etmenin kolay olduğunu iddia etmek de doğru olmayacaktır²⁷.

Kavram üzerinde birçok tartışma olmasına rağmen birçok bilim adamı karizmatik liderleri; kararlılık, iyimserlik, kendine güven, onu izleyenlerin kendisine güven duyması, kolektif yeteneği ile görevleri başarmak ve vizyonu gibi özelliklerle tarif ederler^{1,3,24,35}.

Karizmatik lider davranışları; ideolojik amaçların ifadesi, takipçilerinin performansları için yüksek beklenti oluşturabilme, izleyenlerinin yeteneklerine güven ve kendine güven duyma ile takipçileri için örnek alınan bir rol model olabilme olarak karakterize edilir^{24,28}.

Risk alma ve kendini kurban etme gibi davranışlar²⁵, kişisel fedakarlık ve alışılmamış davranışlar¹, vizyonu doğrultusunda cesaret ve inanç gösterme, kazandırdığı değerleri ve vizyonu ile bir rol model olarak kabul edilme karizmatik liderin tanımlamalarına eklenir.

Karizmatik liderler, geleceğin vizyonunu açık bir şekilde ortaya koyarak amaçlara ulaşmak için takipçilerine ilham veren, yüksek iletişim yeteneği ve takipçilerine hızlı güven veren ve onların beklentileriyle buluşturan kişiler olarak tanımlanır^{24,28}.

Diğer bir deyişle, karizmatik liderler takipçilerinin benlik algılarını dönüştürür ve takipçilerinin kimlikleriyle kolektif kimlik bağlantısı kurmaya çalışır. Bu bağlantı, kolektif görevin başarıyla

sonuçlandırılmasında doğal görevin gerçek ödüllere vurgusu ile daha güçlendirilir^{28,29,30}. Sonuçta, güçlü bir şekilde içselleştirilen takipçi bağlılığı, kolektif vizyona ve örgüte katkıda bulunmayı sağlar.

Karizmatik liderler ile izleyenlerinin ilişki biçimi öncelikle izleyenlerin atfının (inancının) arzu edilir niteliklerinin izleyenlerin kişisel düzeydeki ilişkilerinde işlediği zaman, lider ile birlikte olmaktan hoşlanma arzusu ile birleşen ilişki ifadeleri olarak tanımlanır. Takipçiler bu tür ilişkilerde liderin etkisine korunmasız bir şekilde bağlanırlar. Özellikle lider-takipçi ikilisi etkileşimlerinin üstünlüğü (erdem) saygın bir şekildedir³¹.

Karizmatik liderlik alanındaki kuram ve teoriler iki geniş gelenekle tanımlanabilir. Birinci gelenek karizmatik liderlerin ortaya çıkışının altında sosyal şartlar ile ilgilenen Weber'i takip eden sosyolojik yaklaşımdır. İkincisi ve diğerinden daha yeni olan yaklaşım ise örgütsel davranış ile ilgilenen neokarizmatik liderlik yaklaşımıdır. Bu bölümde bu iki yaklaşıma ait teorik bilgilere yer verilecektir.

2.1.2 Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

2.1.2.1 Karizmatik Liderliğin Sosyolojik Ekolü

Sosyolojik anlamda karizma kavramına ilk değinen düşünür Max Weber olarak kabul edilir. Dolayısıyla kavramın incelenmesine Weber'e ait "üçlü otorite tiplmesi; geleneksel otorite, yasal-rasyonel otorite ve karizmatik otorite" ile başlanmalıdır. Weber bu üçlü tiplmeyi şöyle açıklamaktadır.

Geleneksel otorite; egemenlik, güç ve komutanın örflere, kullanım alışkanlıklarıyla, önceden adet olan benzer durumlarla, yönetim ilişkisinin kurulmasıdır. Bu otorite tarzında ataerkil lider herhangi bir şekilde kendisine yardımcı olmak üzere, idari bir kadroya ihtiyaç duyduğunda, gerekli görevlendirmeler kendisinin sülale veya gurubunun fertleri arasından veya güvenini kazanmış ileri gelen başka ailelerden

seçilmektedir. Başkanın müdahale ettiği her durumda diğerleri kayıtsız bir itaat duygusu içine girerler ve benlikleri yönüyle adeta bir yok oluş yaşarlar. Başkanın otoritesi her şeyden önce gelir, alternatifi yoktur ve mutlak bir niteliktedir.

Yasal otorite; egemelik, güç veya liderliğin bir toplumu oluşturan bütün bireyler tarafından benimsenmiş ve herkesi bağlayan kanunlara dayanmasıyla ve onlarca denetlenmesiyle oluşturulması halidir. Otoriteye sahip olanlar, bu otoritelerini ancak kontrolü olanlara bırakılmış, sınırları yine yasalarca tayin edilmiş memurları aracılığıyla yürütürler. Yasal otoritenin hakim olduğu bir toplumda yaşayan fertten beklenen belirli ve herkesçe bilinen kanunlara itaat etmesidir.

Karizmatik otorite ise geleneksel ve yasal otoriteden ayrılır. Weber'in otorite sınıflandırmaları içinde maksimum özgürlüğün yaşandığı/yaşatıldığı otorite tipleni olarak karizmatik otorite öne sürülmektedir. Weber'in karizmaya getirdiği tanıma dikkatle bakılacak olursa, bu otorite açıkça kişisel bir ilişki tarzı olmasıyla diğer otorite tiplerinden ayrılmaktadır. Weber'e göre karizma terimi; sıradan insanlardan ayıran erdemlere sahip kılan kişisel bir nitelik olarak ele alınmaktadır. Karizmaya atfedilen bu yetenek ve özellikler sıradan insanlar için ulaşılmazdır ve çoklukla ilahi ya da kutsal bir orijine dayandırılır. Böylelikle karizmatik olarak nitelenen kişiye toplumun diğer fertleri tarafından bir liderlik payesi verilir. Böylelikle takipçiler karizmatik otoriteyi tanıyıp kabullenmenin kendileri için bir görev olduğuna inanırlar. Bu psikolojik tutum genellikle takipçilerinin karizmatik lidere "eksiksiz kişisel adanmışlık" diye isimlendirilecek bir ilişkiyle bağlanması ile sonuçlanmaktadır³².

Tarih yorumunun isabetli görünmesine karşılık, Weber'in geliştirerek sosyoloji biliminin dairesine aldığı karizma kavramı olması gereken bilimsel netlikten mahrum bir görüntü içindedir. Weber bir yandan

karizmayı “bir kişiyi sıradan insanlardan ayıran erdemlere sahip kılan kişisel nitelik” şeklinde tanımlarken, bir yandan da karizmanın içinde filizlenmesi için olmazsa olmaz dediği sosyal çevreye vurgu yapmaktadır³³.

Max Weber’e göre “karizmatik” terimi “Allah’ın bir lütfu” anlamına gelmektedir. Bununla birlikte bu terim aşağıda ifade edilen ve birbiriyle çakışan bir çok anlama sahiptir³².

1. Büyüsel nitelikleri olan bir liderin varlığı
2. Lider ve takipçileri arasındaki duygusal bağlılık
3. Kitlelerin bir “baba” figürüne bağımlılığı
4. Halkın; liderin güçlü, her şeyi bilen ve faziletli bir kişi olduğu yolundaki faraziyesi
5. Liderin dünyevi veya dinsel nitelikte şaşırtıcı tabiat üstü güçleriyle ilgili şöhreti
6. Sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteği

Sosyolojinin öncülerinden olan İbn Haldun ise karizmayı “asabiyet” kavramı ile izah etmektedir. İbn Haldun toplumsal hayatı insanlar için bir zaruret olarak görür ve toplumsal hayat (Umran) meydana geldikten sonra, bu insanların birbirlerinin saldırganlığının kendilerini korumak için bir yasakçıya (başkana) muhtaç olacağından sözeder. Başkanlığın (riyaset) kuvvet, kudret gibi özelliklere sahip olan insanlara verileceğini dolayısıyla asabiyet sahibi nesillerin başkanlık edebileceğini vurgular³⁴.

Bunun yanında, başkanın sahip olduğu asabiyetin şeref ve asaletten geldiğine işaret ederken, şeref ve asaletin kavim ve nesilleri arasında saygı kazanmış, şeref sahibi baba ve atadan doğmakla kazanılacağını savunur. Bu babalardan doğmuş olanlar ancak onların fazilet ve üstünlükleri sayesinde şeref kazanırlar. Bu anlayışa göre, bir kimsenin soyu ne kadar temiz ve şerefli olursa ise, kişi o nisbette heybetli olur. Nesep ve şecerelerinde şerefli ve asil kimselerin çok olması nesep ve

o nesebe mensup olanların şan ve şerefini yükseltir ve o kişiler buldukları toplumda başkanlık ederler³⁴.

Karizmaya, sosyolojik pencereden daha geniş bir toplumu ilgilendiren bir kavram olarak bakılırken; karizmaya yüklenen bu orijinal anlam, sayısız sosyolojik, siyaset bilimi ve psikoanalitik çalışmalar ile modifiye edilerek, genişletilmiş ve geliştirilmiştir. Bu çalışmaların çoğu Weber'in anlayışını referans almalarına rağmen, son yıllardaki çalışmalar neokarizmatik liderlik teorisi olarak adlandırılmaktadır. Neokarizmatik liderlik teorisine göre liderler; ihtiyaçları, değerleri, tercihleri ve istekleri vizyonları doğrultusunda dönüştürebilen kişilerdir^{1,3,17,24,25,35}.

2.1.2.2 Neokarizmatik Ekol

Neo karizmatik liderlik teorileri; ***Karizmatik Liderlik Teorisi*** (House 1997)²⁴, ***Karizmanın Benlik Kuramı Teorileri*** (House, Spangler ve Woycke, 1991³⁶; Shamir, House ve Arthur, 1993¹⁶; House ve Shamir,1993²⁸) ***Karizmaya Atıf Kuramı*** (Conger ve Kanungo, 1987)¹ ve karizmanın teorilerini doğal özellik olarak takip eden ***transformasyonel*** ve ***vizyoner liderlik teorileri*** ile açıklanır. Bu teoriler, karizmatik lider davranışları ve takipçilerine etkileri arasında ilişkiyi test ederek, bir lider davranışı olarak karizma kavramını bir lider davranışı olarak açıklarlar.

House (1977)²⁴ ilk çalışmasında karizmatik liderlerin nasıl davrandıklarını, onların kişisel özelliklerini, yeteneklerini ve bunların hangi durumlarda daha çok ortaya çıktıkları gibi gözlemlenebilir süreçleri açıklayan bir karizmatik liderlik teorisi önermiştir. Fakat bu teoride karizmatik liderin hangi yollar ile takipçilerini özverili bir şekilde çalışmaya ve misyonun ya da organizasyonun ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaları için nasıl etkileyeceğine ilişkin belirsizlikler bulunmaktadır. Sonrasında birkaç bilim adamının yürüttüğü çalışmalar ile teori gözden geçirilmiş ve liderlerin takipçileri üzerindeki etkilerinin daha detaylı olarak açıklanması sağlanmıştır^{16,28,36}.

House'un karizmatik liderliğe ilişkin ilk teorisine ilave olarak Shamir, House ve Arthur (1993)¹⁶ karizmatik liderlerin takipçilerinin motivasyonları, bağlılıkları ve performansları üzerine olan etkileri açıklamak için karizmatik liderliğin **Benlik Kavramı Kuramı** teorisini sunmuşlardır. Teori, karizmatik liderliğin takipçilerin kendi fikirlerini lider tarafından ortaya konan misyonun gerektirdiği fikirler ile kesiştirici etkilerinin olduğunu öne sürmektedir. Karizmatik liderlerin takipçilerinin problemlerine radikal çözümler bularak benlik kavramı ile onların değerlerini kendilerine çekerler. Takipçiler bu süreçte karizmatik vizyon ile tanışır ve karşılaştıkları sorunların misyon ile çözümleneceğini kabullendikleri zaman harekete geçerler³⁷.

Benlik kavramı teorisi için takipçiler üzerindeki lider etkisinin araştırılmasında en önemli kaynak sosyal kimliktir(social identification). Bu sayede liderin değer ve inançlarının içselleştirilmesi, kolektif hale gelmesi ve kişisel etkinliğin artırılması sağlanmaktadır. Karizmatik liderler takipçilerinin sosyal kimliklerini çeşitli yollar ile artırabilirler. İlk olarak lider takipçisinin kişisel amaçlarını (self concept) grupça paylaşılan değerler ve rol kimlikleri ile ilişkilendirebilir. Lider misyonun ideolojik önemine ve grubun tek özelliğinin onun başarılması olduğuna vurgu yaparak, grupta diğer temaları ayırarak ve takipçiler için işlerini daha anlamlı kılarak tek bir kimlik ortaya çıkarabilir^{37,38}.

Güçlü bir sosyal kimlik olduğunda, insanlar kolektif bir grup ya da örgütün parçası olmaktan gurur duyacaklardır³⁹. Akıl dolu sloganların, sembollerin, ritüellerin, mseremonilerin kullanımı veya geçmiş başarıların, takipçilerin kahramanca davranışlarının, kurucuların ya da önceki liderlerin sembol olmuş davranışlarının anlatılması ile liderin hedefleri ve değerleriyle takipçilerinin kişisel hedefleri ve değerlerinin ilişkisi artırılır. Daha sonra karizmatik liderler çabaları ve hedefleri takipçiler için daha anlamlı kılmakta ve kişinin kendini ifade etmesi (self expression), kişisel tutarlılık (self consistency) ve kendi değerinin farkına

varması (self worth) gibi motive edici güçlerini kullanmaktadırlar^{16,38}. Karizmatik liderler takipçilerin hâlihazırda sahip oldukları değer ve kimliklerinin belirginliğini artırmakta ve onları liderlerin değer ve inançlarının hedefleri doğrultusunda içselleştirmektedirler²³.

Karizmatik lider davranışlarının kavramsallaştırıldığı bir diğer teori Conger ve Kanungo (1987)¹ tarafından geliştirilen Karizmaya Atıf Kuramıdır (***Attribution Theory of Carisma***). Bu kuram; liderlerin karizmatik rolünü muntazam bir model ile tasvir ve analiz edilebilen gözlemlenebilir bir süreç olarak dikkate almaktadırlar. Modeller karizmatik liderliğin, lider davranışlarının takipçilerin algılarına etkileri esaslı bir nitelik (attribution) ve takipçinin lidere atfettiği karizmatik özelliklerin karşılıklı olarak liderin davranışları, yetenekleri ve durumun çeşitli yönleri ile belirlendiği düşüncesi üzerine kurulmuştur^{1,9}.

Bu çerçevede takipçinin karizmaya verdiği değer, lider için böyle bir değer oluşmasında gerekli görülen üç davranışsal bileşkene bağlı olarak gözlenebilen davranışlara bağlıdır⁹. Takipçiler için bu davranışsal bileşenler birbirleri ile ilgili görünmekte ve bu karakteristik özelliklerin varlığı veya yoğunluğu farklı karizmatik liderler arasında çeşitli düzeylerde bulunmaktadır¹.

Davranışın bu üç çizgisi karizmatik liderlere özgü davranışsal bileşenler olarak tanımlanmaktadır. Lider ilk olarak mevcut durumu dikkatlice değerlendirir, elde olan kaynakların neler olduğunu tespit eder, takipçilerin meylini, yeteneklerini, ihtiyaçlarını ve doyum seviyelerini değerlendirir. Daha sonra lider hedefleri belirler ve açıklar. Son olarak örgüt tarafından bu hedeflerin ne şekilde ulaşılacağını gösterir.

Bu nedenle, dikkatlice mevcut durumdan çıkarılmış ama takipçiler ile halen paralel olan vizyonları savunan liderlerin mevcut durumu olduğu gibi savunan veya birkaç ufak değişikliği savunan liderlere kıyasla daha egemen ve büyük karizmatik özelliklere sahip olduğu

takipçileri tarafından değerlendirilmektedir^{1,9}. Böylece karizma radikal değişiklikler ile alışılmamış ama kabul edilebilir vizyonları savunan liderlere atfedilmiş olmaktadır. Başarılı sonuçların olduğu durumlarda, karizmatik liderlerin yeni stratejiler kullanması onların takipçileri gözündeki uzman gücünü, saygıyı ve hayranlığı gösteren yönetsel uzmanlıklarını doğrulamaktadır.

Alternatif olarak, liderler fedakârlık yaptıkları ve kişisel risk aldıkları durumlarda karizmatik özelliklere sahip oldukları benimsenir. Burada şu ifade edilmektedir, liderlerin kendilerinden fedakârlık yapmaları veya kendilerine para, statü veya liderlik pozisyonunu kaybettirebilecek seviyede önemli riskler almaları durumunda, takipçileri liderlerine karizmatik özellikler atfetmeye daha fazla meyilidir²³. Bu nedenle, Karizmaya Atıf Kuramı; liderlerin karizmatik etkilerinin ilk etkileme süreci takipçilerin liderlerine hoş görünme ve onları taklit etme isteklerinin kişisel kimliklerine yerleşmesini ifade etmektedir¹.

Atfedilen özellikler takipçilerin; liderleri stratejik görüşlerine, sağlam inançlarına, ispat edilen kendine güvenlerine ve liderlerin radikal ve alışılmadık yollar denemelerine bağlı olarak idolleştirmeleri gibi sıra dışı bir şekilde ortaya çıkmaktadır¹.

Takipçilerin liderlerine karizma atfetmelerini kolaylaştıran değişkenler açısından Weberci düşünceye benzer olarak Conger ve Kanungo (1987)¹ bir kriz durumunun olması gerektiğini ifade etmektedirler. Fakat Weber'in (1947)² aksine, karizmatik nitelikler için hedef bir kriz durumunun gerekliliğini dikkate almamaktadırlar. Bunun yerine gerçek bir kriz durumunun olmaması durumunda dahi liderin güncel vaziyet ile ilgili memnuniyetsizlik oluşturup daha etkin bir gelecek oluşturacak bir vizyon sağlayabilmesinden bahsederler. Takipçilerin geleneksel yaklaşımları başarısız veya artık etkin olmadığını hissetmeleri durumunda, liderler

tarafından ortaya konacak geleneksel olmayan yeni yöntemlerin başarılı olmasıyla birlikte, lidere karizmatik özellikler atfedilir²³.

Karizmatik liderlik teorilerinin neredeyse hepsi, bütün olarak ele alındığında, takipçileri ve dolayısıyla sosyal sistem üzerine olağanüstü etkileri olan lider davranışlarını açıklamayı hedeflemektedir. Bu uğurda, bu teoriler karizma kavramı üzerine ışık tutma ve karizmatik lider davranışları ile bunların örgütsel etkileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için bir takım test edilebilir hipotezler üretme çabasıdadır⁴⁰.

Genellikle test edilen karizmatik lider davranışları arasında:

- Takipçilerin etik haklarının olmasının istendiği daha iyi bir gelecek için büyüleyici bir vizyonun açıkça ifade edilmesi,
- Sıradışı lider kararı, devamlılığı ve vizyonun çıkarı ve vizyon doğasında olan değerler uğruna kendinden fedakarlık yapması,
- Takipçilerin yüksek performans beklentisi ve topluluğa katkıda bulunmada kendi kabiliyetlerine güvenmelerinde bilgi alış verişi,
- Kendine güven, takipçilere güven ve vizyona ulaşmaya güven gösterimi,
- Bütünlük gösterimi,
- Takipçilerin ve topluluğun menfaatleri için ilgi ifadeleri,
- Takipçilerin ve topluluğun pozitif değerlendirilmesi,
- Topluluk vizyonunda yer alan değerlerin vurgulanması ve sağlamlaştırılması sağlayan aracı ve sembolik davranışlar,
- Topluluk vizyonunda yer alan değerlerin kişisel bir örnekte uygulandığı rol modelleme davranışları,
- Takipçilerin topluluk vizyonunda yer alan değerler ile tavır, yapı ve yaradılışlarını hizalayıcı davranışlar,

- Vizyonun benimsenmesi ile ilgili takipçi güdülerini canlandıran davranışlar yer almaktadır²⁸.

Karizmatik liderlik alanı ile ilgili Weberci karizma kavramsallaştırmalarının önceki sosyolojik bakışı ve sonraki örgütsel davranış perspektifinin kavramsal bir bütünleşmesi doğrultusunda nispeten yeni bir katkı Jacobsen ve House'dan (2001)³⁷ gelmiştir. Onlar için perspektiflerin hiçbiri olguyu tam olarak kapsamamaktadır. Sosyolojik literatür karizmatik liderlerin spesifik kişilik özellikleri ve davranış modelleri hakkında yeterli bilgidен mahrumken, örgütsel davranış perspektifi ne karizmatik liderin ortaya çıkışını sağlayabilecek yapısal durumlar ne de ortaya çıkan sosyal durum üzerine karizmatik etkilerinin sıradanlaşması ile ilgilenmektedir³⁷.

Her iki yaklaşım sonucunda karizmatik liderler, vizyonlarını izleyen, kendilerini adanmış izleyenlerini çekerler. Karizmatik liderler, izleyicilerini alışılmışın dışındaki performans yüksekliğine ulaştırırlar. Onların gayelerini etkilerler, onlarla duygusal bağ kurarlar ve onlara liderin vizyonuna bağlılığı kazandırırılar. İzleyenler, organizasyonun misyonuna kendi kişisel ilgilerinden daha çok yoğunlaşırlar. Karizmatik liderler, izleyenlerinin bağlılığını kazanırlar ve vizyonun takibinde onları fedakarlığa iterler.

Karizmatik liderler, organizasyonu şimdiki durumun ötesinde açıkça görürler ve şimdikinden farklı olan gelecek görüş açısı geliştirirler. Böyle liderler kendileri ve izleyenleri arasında güven bağı oluştururlar. Karizmatik liderler vizyonu taşımak için diğerlerini de güçlendirirler²².

Karizma kavramının ismi, karizmatik liderliğin dışında diğer liderlik teorilerinde de anılmıştır. Bu kavramın en çok kullanıldığı teorilerin başta geleni dönüştürücü (transformational) liderliktir. Bu bölümü bitirmeden önce, karizmatik ve dönüştürücü liderlik süreçleri ile ilgili olarak literatürdeki kavramsal belirsizlik ve uyumun olmamasından ötürü transformational liderlik ile ilgili liderlik kavramlarına yer verilecektir.

Bazı teorisyenler bu iki liderlik formülasyonunu aynı görürken, diğerleri bunlara birbirinden farklı ama üst üste binmiş süreçler olarak bakmaktadır⁴¹. Bu kavramların benzerliğinin değerlendirilebilmesi için dönüştürücü liderlik sürecinin bazı ana özelliklerinin gözden geçirilmesi faydalı olacaktır. Dönüştürücü liderlik kavramı Bernard Bass (1985)¹⁷ tarafından ortaya konmuştur. Bernard Bass; dönüştürücü lideri “takipçilerinin farkındalıklarını ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlarını artıran ve onları kişisel çıkarlarını aşmaları yönünde hareketlendiren” kişi olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle dönüştürücü lider özellikleri birçok açıdan karizmatik lider davranışlarına benzemektedir^{41,42}. Karizmatik liderlikte olduğu gibi, dönüştürücü liderlik de içselleştirmeyi (internalization) ve kişisel teşhisi (personal identification) içermektedir.

Teorilerin birbirleri ile benzerliklerinin aksine, göze çarpan bir fark etki süreci içerisinde bulunmaktadır. Karizma niteliğine sahip olunması, takipçilerin rehber ve ilham kaynağı olarak gördükleri erişilemez bir idol, olağanüstü lider şeklinde algılanmaktadır^{1,9}. Diğer taraftan, dönüştürücü liderlik daha çok diğerlerine ilham vermek, geliştirmek ve güç vermek ile ilgilidir¹⁷. Fakat, bu tarz dönüştürücü etkiler lidere karizmanın atfedilmesini azaltabilecektir²³. Buna rağmen karizma dönüştürücü liderliğin önemli bir bileşenidir. Bir lider karizmatik olabilir ama aynı zamanda dönüştürücü olamayabilir¹⁷.

Karizmatik ve dönüştürücü liderlik süreçleri arasındaki bir diğer fark da liderlik sözleşmesine ilişkin olarak davranışsal seviyededir. Karizmatik ve dönüştürücü liderlik teorilerinde yer alan liderlik davranışlarının çoğu birbirinin aynısı görünmektedir²³. Her nasılsa, karizmatik liderler alışılmadık davranışlar sergileyerek ve kişisel riskler almak yoluyla normal üstü yeteneklerini ortaya çıkararak takipçilerin lidere olan bağımlılıkları arttırırken; dönüştürücü liderler yönetime katılınması, takipçi kabiliyetlerinin ve kendilerine güvenlerinin geliştirilmesi ve kendi kendine yönetilen grupların oluşturulması ile takipçilerine güç verirler¹⁷.

Sonuç olarak, dönüştürücü (transformational) liderlik ve karizmatik liderlik arasındaki farkların ilave kaynakları, bunların nasıl yaygın olduğunu, kendileri için kolaylaştırıcı şartları ve tipik takipçi reaksiyonlarını içerir²³. Bass'a göre (1996, 1997)^{43,44} dönüşümcü liderler daha yaygındır ve organizasyonların her aşamasında bulunabilir. Bu tip liderlik bütün durum tipleri için evrensel bir çağrışıma sahiptir. Aksine, karizmatik liderlik nadirdir ve bunun ortaya çıkması elverişli şartlara daha bağlı görünmektedir. Memnuniyetsizliğin hakim olduğu kurumsal başarısızlık durumları, şiddetli kriz zamanlarında veya geleneksel değerlerin ve inançların sorgulandığı zamanlar karizmatik liderlerin ortaya çıktığı durumlara örnek gösterilebilir^{17,45,46}.

Araştırmada karizmatik liderliğe ilişkin kavram ve teorilere yer verildikten sonra, bu bölümde bir lider kimliğinde hareket eden antrenörlere ait karizmatik liderlik davranışları, teoriler çerçevesinde bir uyarılma şeklinde verilmeye çalışılacaktır.

2.1.3 Karizmatik Antrenörlük

Antrenörlük mesleği takımlar çalıştırmayı, oyuncuları yönetmeyi, herkesin önünde konuşmayı, sonuçlar üretmeyi ve en önemlisi kadrolara liderlik yapmayı gerektirir⁴⁷. Antrenörlük mesleğindeki liderlik, grup süreçlerinin başarıyla gerçekleştirilebilmesinde çok önemli bir etken olarak değerlendirilir⁴⁸.

Son zamanlarda liderlik araştırmaları üzerinde, karizmatik nitelik ve takipçileri ile ilişki biçimiyle ilgilenen yeni bir yaklaşım hakim olmuştur. Neredeyse otuz yıldır bu yaklaşıma ait ekonomik ve sosyal içerik taşıyan birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Dolayısıyla karizmatik liderlik prensiplerinin spor literatüründe uygulama ve geçerliliğini araştırmak bir ihtiyaç olarak görünmektedir⁴⁹.

Spor liderliği literatürüne en büyük kavramsal ve deneysel katkı çok boyutlu liderlik modelinden gelmiştir⁵⁰. Bu yaklaşım tercih edilen

liderlik davranışları ile gerçek antrenör davranışları arasındaki uyumu incelemesi bakımından, spor liderliği literatürüne önemli katkılarda bulunmuştur. Günümüzde bu modele olan ilgi devam etmektedir, fakat liderlik çalışmalarının; yüksek performans seviyesine elde etmeye inandırma, yeni çalışma prensiplerini kabul ettirme başkalarına rehberlik etmek için sıra dışı yetenekli bireyleri araştırmaya devamı dolayısıyla çok boyutlu liderlik modeli yetersiz görünmektedir.

Spor literatüründe karizmatik liderlik davranışlarına bilimsel bir yaklaşım olmasa da bazı makale, köşe yazısı, televizyon ve gazetelerde, teknik direktörlerden bahsedilirken karizmatik antrenör ifadesinin kullanıldığı görülmektedir. Hatta kulüpler karizmatik antrenörle çalışmak istediklerine yönelik beyanat vermekte, antrenörler başarılı olsa bile zaman zaman karizmalarının olup olmadığı gündeme gelebilmektedir^{6,7,8}. Böylece günümüzde sadece antrenörlerin futbol bilgilerinin değil karizmatik özelliklerindeki tartışıldığı görülmektedir.

Nitekim UEFA son antrenörlük eğitimi programında (2010)⁴⁷, en iyi antrenörleri;

- Oyuncularına ilham verebilen
- Değişimi etkileyen
- Açık iletişim kurabilen
- Takımlar oluşturan
- Büyük kararlar alan
- Liderler yetiştiren
- Krizle başa çıkabilen
- Sonuçlar üreten

şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım antrenörün liderliği üzerinde karizmatik davranışlarının etkisini ve sahip olması gereken niteliklerin başka açıdan değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmanın büyük ölçüde temel aldığı Karizmaya Atıf Kuramında¹, liderlerin karizmatik rolünün gözlenebilir bir süreç olduğundan, takipçilerin liderin davranışları ve yeteneklerine karşılık olarak onu karizmatik özellikler attettiklerinden söz edilir. Bu çerçevede takipçilerin karizmaya verdikleri değer, lider için üç davranış bileşkenine bağlı olan gözlenebilir davranışlarına bağlıdır. Davranışın bu üç çizgisi karizmatik liderlere özgü davranışlar olarak tanımlanmaktadır⁹.

Lider ilk olarak mevcut durumu değerlendirir, elde edilen kaynakları tespit eder; takipçilerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını ve doyum seviyelerini değerlendirir. Son adımda ise hedefleri belirler ve bu hedeflere ne şekilde ulaşılacağını gösterir. Bu süreçte karizma, radikal değişiklikler ve alışılmamış ama kabul edilebilir vizyonları savunan liderlere atfedilmektedir⁹.

İkinci olarak, liderlerin kendilerinden fedakarlık yapmaları veya kendilerine para, statü ya da liderlik pozisyonu kaybettirebilecek seviyede önemli riskler almaları durumunda takipçileri onlara karizmatik özellikler atfederler²³. Bu nedenle Karizmaya Atıf Kuramı, liderlerin karizmatik özelliklerinin ilk etkileme süreci, takipçilerinin liderlerine hoş görünme ve onları taklit etme isteklerinin kişisel kimliklerine yerleşmesi olarak ifade eder¹.

Üçüncü ve son olarak, takipçilerin geleneksel yaklaşımların başarısızlığını veya artık etkin olmadığını hissetmeleri durumunda, liderler tarafından ortaya konacak geleneksel olmayan yeni yöntemlerin başarılı olmasıyla birlikte, karizmatik özellikler lidere atfedilir. Dolayısıyla sporcuların gözlenebilir bir süreçte, bu üç davranış bileşkenine bağlı

olarak antrenörlerinin liderlik davranışları ve yetenekleri karşılığında onların karizmatik özellikler attettikleri söylenebilir.

Karizmatik liderler olağanüstü performansa ulaşmak için takipçilerini motive eden ve başarıyla sonuçlanan bir liderlik anlayışı taşıyan⁵¹, **geleceğin vizyonunu açık bir şekilde ortaya koyarak amaçlara ulaşmak için takipçilerine ilham veren, yüksek iletişim yeteneğinde ve takipçilerine hızlı güven veren ve onları beklentileriyle buluşturan kişilerdir**^{24,28}.

Yukarıdaki açıklamalar ve tanımlama, antrenörün liderlik davranışlarına sıradan bir bakış açısının çok üzerinde bir anlayış getirmektedir. Spor liderliğinde bu anlayışa ait çalışmaların olmaması, konunun teorik olarak ortaya konulmasını oldukça zorlaştırmaktadır. Ancak teori ve deneysel sonuçları oldukça etkili olan böyle bir konunun çalışılması heyecan verici olabilir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, karizmatik antrenör bölümünün teorik bilgilerinin genişletilmesi için karizmatik liderlik literatüründeki bilgilerden uyarlanarak karizmatik lider yerine karizmatik antrenör, takipçiler yerine sporcular ifadesi kullanılacaktır.

Conger ve Kanungo, (1998)⁹ teorilerine bağlı olarak, antrenöre karizmatik özellikler atfetmeyi sağlayacak liderlik davranışları şu şekilde sıralanabilir.

1. Vizyon belirleme: Karizmatik antrenörün sahip olduğu vizyonu doğrultusunda, gelecekteki olayları tahmin edebilmesi, planlar yapabilmesini, gelecekteki hedeflere göre hareket edebilmesini ifade eder.

2. Sporcuların ve takımın ihtiyaçlarına duyarlılığı: karizmatik antrenörün takımda hoşlanma duygularının oluşturulması için sporcularına karşı olan ilgisini belirtir. Antrenörün oyunculara yakın ilgisi; onları daha iyi tanıyabilmesini limit ve becerilerini daha iyi tespit edebilmesini içerir.

3. Sıra dışı davranışlar gösterme: Karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan antrenörlere atfedilir. Başarılı olarak kabul edilen yenilikçi stratejilerin kullanılması, antrenöre sporcuları tarafından daha büyük ustalık atfedilmesini sağlar.

4. Kişisel risk üstlenebilme: Karizma, takımı başarıya ulaştırabilmek için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergileyen, kişisel fedakarlıklarda bulunan, takımın iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödeyen ve maliyetlere katlanan antrenörlere atfedilir⁴¹.

5. Mevcut durumu sürdürmeme: Karizmatik antrenörün ayırıcı özelliklerinden biri de statükoyu sürdürmeme eğilimleridir. Karizmatik antrenörler takımın amaçlarına ulaşmada işleri “kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak” yerine farklı bir yoldan yapmayı ve kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler⁵².

Bunlara ilave olarak karizmatik liderlik araştırmacıları, karizmatik liderleri diğer tip liderlerden ve yöneticilerden ayırt eden davranışlar grubunu tarif ederler.

Aşağıdaki tabloda karizmatik niteliklere sahip lider ve bu özelliklere sahip olmayan liderlerin çeşitli konulara verdikleri tepkilerin farklılıkları antrenörlere uyarlanarak özetlenmiştir¹⁶.

Tablo 1. Karizmatik Antrenörleri Karizmatik Olmayan Antrenörlerden Ayıran Özellikler¹⁶

	Karizmatik Olmayan Antrenörler	Karizmatik Antrenörler
Çevreye Duyarlılık	Statükoya bağlılık, çevrenin ihtiyaçlarına düşük duyarlılık	Statükoyu değiştirmeye gayret, çevrenin ihtiyaçları için yüksek duyarlılık
Statükoyla İlişki	Özellikle statüko ve çabaları sürdürmeye mutabık olma.	Özellikle statüko ve çabalara değiştirmek için karşı çıkmak
İleriki hedefler	Hedefler statükodan çok da farklı değildir.	Yüksek oranda statükodan farklı idealleştirilmiş vizyon
İfade etme	Hedeflerin ve motivasyonun zayıf telafuzu	Gelecekteki vizyonun güçlü ve ilham verici şekilde ifade edilmesi
Davranış yeniliği (orjinalliyi)	Mevcut normlara uyumlu	Alışılmadık ve normativeye karşı olma.
Güvenirlilik	İkna etme girişimlerinde ilgisiz savunma	Tutkulu savunma (yan tutma), büyük kişisel risk ve maliyet üstlenebilme
Uzmanlık	Mevcut düzen çerçevesinde hedeflere ulaşmak için var olanı kullanmada uzmanlık	Mevcut düzeni aşmak için alışılmamış yolları kullanmada uzmanlık
Etki Stratejisi	Posizyon ve kişisel güç (ödül ve uzmanlık gücüne dayanır diğerlerine benzer olan bir arkadaş gibi sevme)	Kişisel güç (uzmanlık gücü, saygı ve benzersiz bir kahraman için hayranlık)

Bu ayırım dahilinde, antrenörlerin sporcular üzerinde kurmak istedikleri hakimiyetde farklı sonuçlara neden olabilmektedir. Bazı antrenörler sporcularıyla çok yakın ilişkiler kurmak istedikleri halde hor görülebilmekte, bazıları ise çok disiplinli davranarak otorite kurmak isterken kendisinden nefret eden sporculara sahip olabilmektedir. Takım üzerinde otorite gerçekleşmediğinde ise ya antrenörün işine son verilmekte ya da sporcular takımdan uzaklaştırılabilmektedir. Özellikle yetenekli sporcularla yaşanan sorunlar, takımda bazı krizlere neden olabilmekte ve takımların çok önemli dinamiklerine zarar verebilmektedir.

Buna karşın karizmatik antrenörler, sporcularıyla olan kişisel ilişki tarzı² ile isteklerini neden sormadan yerine getiren bir sporcu grubuna sahip olabilmektedirler. Hatta takımdaki yetenekli oyuncularla çok iyi

ilişkiler kurabilmekte onların bağılılıklarını kazanabilmektedirler. Bu duruma da vizyonlarını güçlü ve ilham verici şekilde ifade edebilme, takipçilerinin performansları için yüksek beklenti oluşturabilme, izleyenlerinin yeteneklerine güven ifadesi ve kendine güven duyma ile takipçileri için örnek alınan bir rol model olabilme ile karakterize eden karizmatik liderlik davranışları neden olabileceği söylenebilir^{24, 28}.

Karizmaya Atıf Kuramının altında incelenek diğer bir konu, karizmatik liderlik davranışlarının etkisi ile birlikte, takipçilerin, liderlerinin iş alışkanlık ve davranışlarını içselleştirmeleridir³⁶.

Bu içselleştirme ile beraber takımında, adalet ve dürüstlük duyguları oluşur. İlham verici davranışlar ile birlikte takımdaki olumlu atmosfer, oyunculara dinamik bir yapı kazandırır. Antrenörün kararlı, cesaretli oluşu ve performans mükemmelliği ısrarı, oyuncular üzerinde büyük etki bırakır ve oyuncuların en iyi performansı göstermelerini sağlar. Sporcuların saygısı, güven ve fedakarlık duyguları artar. Aynı zamanda, karizmatik liderin vizyonuna bağlı olarak, sosyal bir kimlik oluşur⁵³. Bu kimlik, oyuncuların yükümlülüklerini daha derin bir hisle yerine getirmelerine, liderlerinin beklentileri için yüksek duyarlılık göstermelerine, kendilerine ve antrenörlerine güven duymalarına yardımcı olur²³.

Karizmatik antrenörlerle oyuncular arasındaki bu etkileşim biçimi, kişisel ilişkilerine yansıdığı zaman, sporcular antrenörleriyle birlikte olmaktan zevk duyarlar. Sporcular bu tür ilişkilerde antrenörlerine korunmasız şekilde bağlanırlar³¹. Bu ilişki formu, sporcuların takımın aktivitelerine katılımlara bağlılık göstermelerini ve elde edilen kişisel doyum daha yakın bir çerçevede birlikte çalışmayı sağlayacaktır. Sonuç olarak, antrenörle sporcular arasındaki kimliği temel alan ilişki, takım birlikteliğinin ve takım bağılılığının artmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak Karizmatik antrenör:Derin bilgi birikimi ile oyuncuların saygısını kazanabilen, ilhan ve heyecan verici vizyonu ile onları

etkileyebilen, yüksek iletişim yeteneği ile sporcuların güvenini ve bağlılıklarını kazanabilen, sıra dışı yöntemleri ile onları yüksek performans seviyelerine ulaştırabilen, ilkeli karakteri ve erdemli davranışları ile oyunculara rol model olabilecek bir liderdir. Ek olarak karizmatik antrenör:

1. Güçlü hitabet yeteneği ile sporcularını, kendi istediği yöne sevk edebilir.
2. Güvenilir ve inandırıcı imajı ile sporcuların bir bütün olarak takıma katkıda bulunabilmeleri için ilham kaynağı olabilir.
3. Oyuncularının tutum ve davranışlarını değiştirerek takıma katkılarını artırabilir.
4. Takıma kazandırdığı kolektif kimlik ile oyuncuların benliklerini dönüştürerek bir arada olmanın anlamını artırabilir.
5. Eksikleri tanıma, kaçacak fırsatları hissetme yetenekleri ile çevreye duyarlılık gösterir.
6. Sporcularını üstün performans göstermeleri için motive edebilir.
7. Sporcularının güvenini ve korunmasız şekilde kendisine duygusal bağlılık duymalarını sağlayabilir.
8. Derin bilgi birikimi ve ilkeli karakteri ile oyuncularının saygılarını kazanabilir.
9. Sporcuları üstünde önemli bir etki gösterebilir. Oyuncuları için rol-model olabilir ve davranışlarını kendilerine örnek almalarını sağlayabilir.
10. Güçlü sezgileri ile işlerinin nasıl gittiğini görebilir, çabucak bu gidişin nedenini kavrayabilir ve uygun değişikliği yapabilir.

Gelecek bölümde yukarıda kısaca bahsedilen antrenörün karizmatik liderlik davranışlarına bağlı olarak geliştiği varsayılan, antrenör – sporcu ilişkisi, sporcu doyumunu, takım birlikteliği ve takım bağlılığı teorik olarak incelenecektir.

2.2 Antrenörün Karizmatik Liderlik Davranışlarının Sporcular Üzerindeki Etkileri

2.2.1 Antrenör - Sporcu İlişkisi

Antrenör ve sporcular sporculara sık sık sağlanan rehberlik, bilgi ve destek doğrultusunda ortaklıklar, anlaşmalar ve ilişkiler oluştururlar. Bu ilişkide karşılıklı güven, saygı, barış, destek, iş birliği, iletişim, anlaşma kaliteli ve sağlıklı ilişkinin en önemli parçaları olarak düşünülürken; güven eksikliği, saygı eksikliği, aşırı hakim olma ve körü körüne itaatin yanı sıra sözel, fiziksel ve cinsel sömürü gibi duygular kaliteli antrenör – sporcu ilişkisinin temelini çürüten bileşenler olarak dikkate alınır. Antrenör sporcu ilişkisinin temelinde bahsedilen duygu ve davranışların açık şekilde tanımlanması söz konusudur. Tanıma göre ilişkideki üyelerin etkileşim boyunca arzuları ve davranışlarının değişmesi beklenir. Antrenör – sporcu ilişkisi hakkındaki çalışmalar bu değişimlerin gerçekleşmesi için büyük fırsat sağlar^{18,54}.

Antrenörlerin sporcular üzerinde negatif ya da pozitif etkiye sahip olduğu açıktır. Pozitif bir antrenör – sporcu ilişkisi, oyuncuların sosyo-psikolojik ve sosyal huzurlarını çoğaltabilir, bireysel etkinliğin gelişmesine katkıda bulunabilir ve fiziksel aktivitelerde gelişimlerinin devamına yardım edebilir⁵⁵.

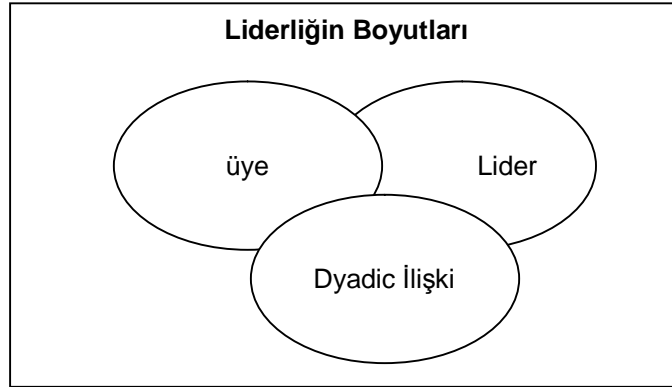
Bu çalışmada antrenör ve sporcu ilişki kalitesini ölçmede Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange) Teorisi kullanılması öngörülmüştür. Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LMX), lider ile grubun bireyi arasındaki ilişki kalitesine odaklanır. Dolayısıyla karizmatik lider ile izleyenleri arasındaki ilişki biçimine yakın bir anlayış sunduğu söylenebilir.

Chemers ve Ayman (1993)⁵⁶ LMX teorisi ile bir liderin sahip olduğu ilişki arasındaki ayrımı yakın olan takipçiler ve uzak olan takipçiler olarak bir modelde tanımlar. Bu durum, LMX ilişki teorisinde grup içi ve

grup dışı üyeler kavramı olarak yer alır²⁹. Teori bir sporcunun bireysel temelli ihtiyaçlarına karşılık vermek ve her sporcuya grup içi üye olarak bakmaları için liderleri cesaretlendirir. Bu model antrenör ve sporcu arasındaki iyi ilişkinin beraberinde daha iyi performansı getirdiğini kabul ederken, antrenörlerin ortak amaçları başarmak için her sporcuya grup içi üye olarak davranması gerekliliğini vurgular.

2.2.1.1 Lider – Üye Etkileşim (LMX) Teorisi

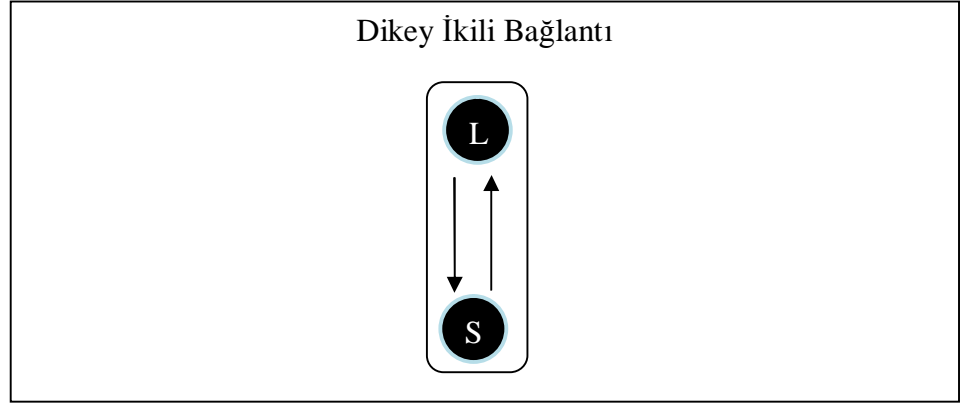
Lider – Üye etkileşimi (LMX) teorisi lider ve üye arasındaki etkileşimi merkez alan bir süreç olarak, liderliği başka bir yaklaşım ve kavramsal boyutta ele alır. LMX teorisinin liderlik sürecinin merkez noktası lider ve takipçiler arasındaki ikili (dyadic) ilişkidir ^{57,58,59,60}.



Şekil 1 Liderliğin Boyutları²⁹

LMX teorisi ilk olarak 35 yıl önce Dansereau, Graen ve Haga (1975)⁶¹, Graen and Crashman (1975)⁶², and Graen (1976)⁶³ çalışmalarında tanımlanır. Teori ilk görünüşünden sonra birkaç revizyon geçirmesine rağmen liderlik süreci çalışan araştırmacıların ilgisini çekmeye devam etmiştir. LMX teorisinin öncesinde, araştırmacılar liderin takipçilerinin hepsine aynı davrandığını düşünmüşlerdi²⁹. LMX modelinde ise, liderin çalışma birimindeki tüm üyelere karşı tek bir liderlik tarzı sergilemediği, farklı üyelere farklı biçimde davrandığı varsayılır ve liderin

kendisine bağılı takipçilerin her biri ile farklı ilişkiler geliştirdiği üzerinde durulur. Her lider-ast çifti, bir dikey ikili olarak ifade edilir. Model, lider ile izleyiciler arasındaki bire bir dikey dinamik ilişkileri incelemeye yöneliktir 64,65 .



Şekil 2. Dikey İkili Bağlantı: Liderin her astı ile kurduğu ilişki biçimi²⁹

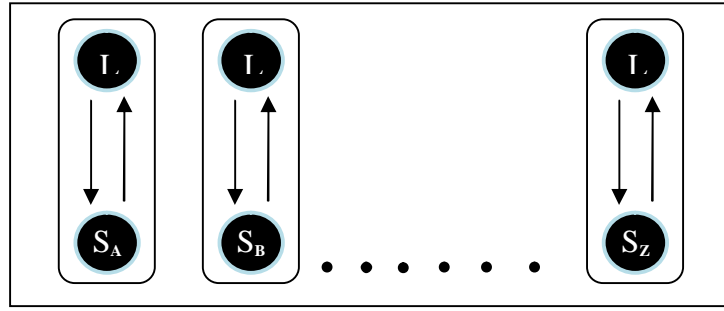
LMX Teorisini, diğer liderlik teorilerinden ayıran dört unsur vardır:

- Öncelikle LMX Teorisi, tanımlayıcı bir teoridir. Organizasyona daha fazla katkı sağlayan ve daha az ya da çok az katkı sağlayan çalışma gruplarını tanımlar.
- LMX Teorisi ikili ilişkiler kavramını liderliğin parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımıdır.
- LMX Teorisi, liderlikte iletişimin önemini ortaya koyduğu için dikkate değerdir.
- LMX Teorisi ile ilgili uygulamaların örgütsel sonuçlarla pozitif yönde ilişkili olduğunu destekleyen çok sayıda çalışma vardır.

Lider-ast ilişkisinin performans, örgüte bağlılık, iş ortamı, yenilikçilik, kurumsal vatandaşlık davranışı, yetki, yönetime bağılı (procedural) ve

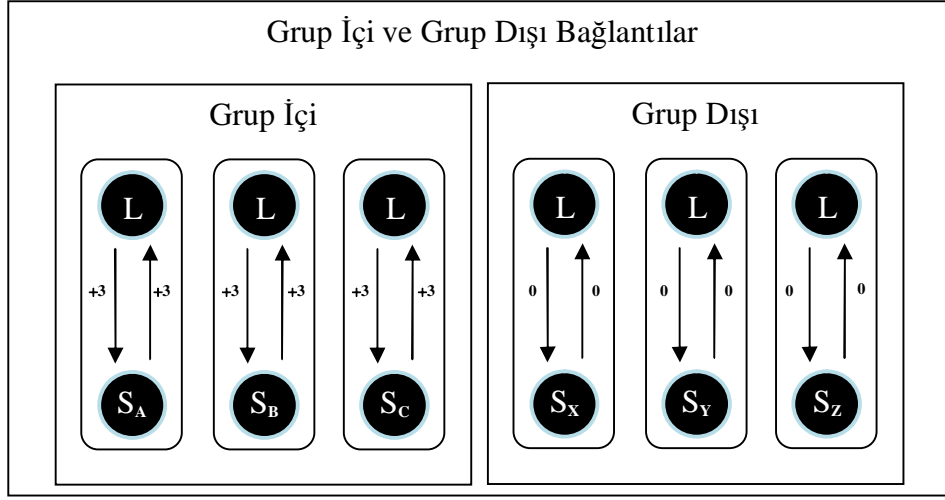
dağıtıcı (distributive) adalet, kariyer gelişimi gibi birçok örgütsel değişken ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür^{58,66}.

LMX teorisinde ilk çalışmalarda dikey ikili bağlantı (VDL) yaklaşımı, liderlerin kendilerine bağlı her bir ast ile kurdukları dikey ilişkinin doğasına odaklanmıştır(Şekil 2). Bir liderin çalışma gruplarıyla bir bütün olmaya çalışan ilişkiler, dikey ikililer serisi olarak görülmüştür (Şekil 3).



Şekil 3. Dikey İkili Bağlantı Serisi: Liderin aslarıyla bir bütün olma çabası²⁹

Lider- ast ikilisi üzerine Graen ve Cashman (1975) tarafından yapılan araştırmalar, farklı lider- üye etkileşimi ile nitelenen bir yapı olduğunu ortaya koyarak etkileşim ilişkilerinin kişisel uyum, astın yeteneği ve güvenilirliği temeline dayandığını bildirmişlerdir⁶². Bu dikey ikililerin karakteristikleri konusunda, araştırmacılar iki tip bağlantı ya da ilişkiden söz etmiştir. Gelişmiş ve rahatça görüşülebilen ilişkileri(ekstra roller) temel alan grup içi yaklaşımı ile resmi ilişkileri (tanınlanmış roller) temel alan grup dışı yaklaşımdır. Liderin astlarıyla olan özel ilişkisinin görünümü şekil 3'deki gibidir ve bu ilişkilerin her biri özel ve benzersiz karakteristiklere sahiptir.



Şekil 4. Grup İçi ve Grup Dışı bağlantıların görünümü²⁹

Bir lider her bir astıyla benzersiz bir ilişki biçimlendirir. Grup içi olan ilişkilerde; ortak güven, saygı, hoşlanma ve karşılıklı etki göze çarpar. Grup dışı ilişkilerde; iş tanımlamalarını temel alan resmi iletişim göze çarpar. Artı 3 yüksek kaliteli ilişkiyi 0 ise uzak ilişkiyi gösterir²⁹ (Şekil 4).

Bir organizasyonal çalışan birim içinde, astların liderleriyle nasıl daha iyi çalıştıkları temeli üzerinde grup içi ya da grup dışının bir parçası olur. Bu süreç kişilik ve diğer kişisel karakteristikleriyle bağlantılıdır⁶¹. Ek olarak gruplardan bir veya diğerinin parçası olmanın, astların liderle ilişkilerini nasıl genişletebileceğini temel alır⁶³. Grup için gönüllü olarak bir şeyle yapan ve lider ile rahat bir şekilde ilgilenen astlar, grup içinin bir parçası olabilir. Resmi iş tanımlamalarının ötesine giden belirli aktiviteleri yapan astlar için lider daha çok şey yapmaya yönelir. Şayet astlar farklı ve yeni iş sorumlulukları ile ilgilenmezse grup dışının bir parçası olurlar²⁹.

Grup içindeki astlar liderlerinden grup dışındaki astlardan daha çok bilgi, etki, güven ve ilgi alırlar⁶¹. Ek olarak, grup içindekiler grup

dışı aslardan daha çok bağlanabilirler, daha yüksek ilgilidirler ve daha konuşkandırlar. Grup içindeki üyeler, liderleri için daha fazla şey yaparken ve lider de onlara aynı davranırken, grup dışındaki üyeler liderleriyle daha az bir arada olabilir ve genellikle çalışmak için iş yerine gelir, işlerini yapar ve evlerine giderler²⁹.

İlk çalışmaların düzenlenmesinden sonra, LMX teorisinin odağında bir değişim oluşmuştur. Bu teorinin ilk çalışmaları her şeyden önce grup içi ve grup dışı farklılıkların etkilerine hitap etmiştir. Çalışmaların sonraki çizgisi ise LMX teorisinin organizasyonel etkileyciliği yanında kaliteli lider – üye etkileşiminin liderler, takipçiler, gruplar ve örgütün geneli için pozitif sonuçları ile nasıl bağdaştırılacağına odaklanmıştır⁵⁸.

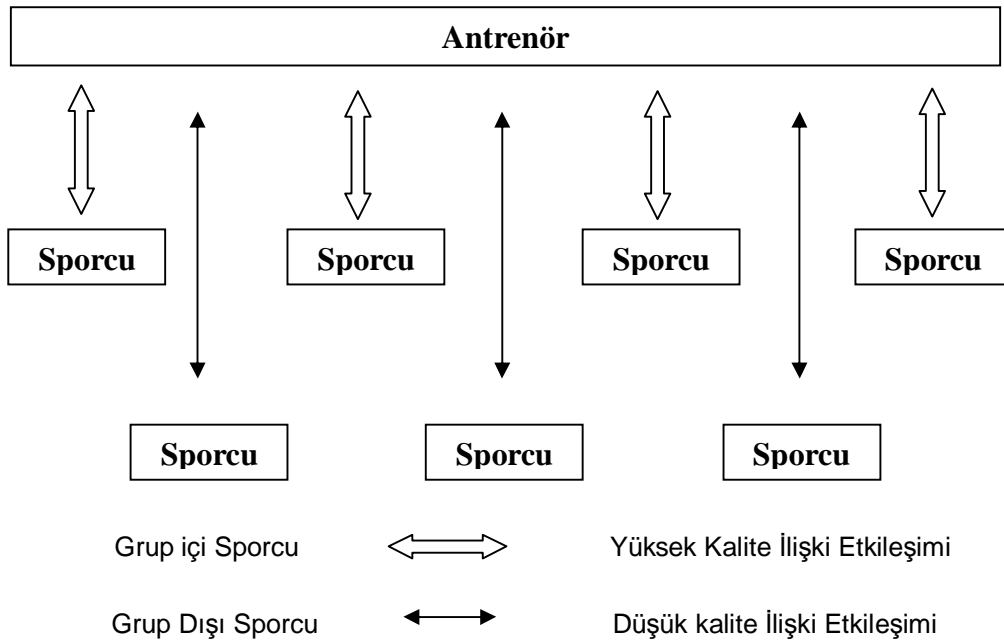
Graen (1976)⁶³ Graen ve Uhl-Bien, (1995)⁵⁸ LMX'nin tek boyutlu olduğunu ileri sürerken, Liden ve Maslyn, (1998)⁵⁹ LMX'nin çok boyutlu olduğunu ifade etmektedir. Dienesch ve Liden (1986)⁶⁷, LMX ilişkilerinin üç "etkileşim biçimine" dayandığını öne sürmüşlerdir. Bunlar: iş bağlantılı davranışlar (nitelendirilmiş katkı), birbirine bağlılık (nitelendirilmiş bağlılık) ve basitçe birbirinden hoşlanma (nitelendirilmiş etki) şeklinde sıralanabilir. Araştırmacılar etkileşimin bu boyutlardan birini, ikisini veya üçünü de içerebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle LMX'nin tek boyutlu bir yapı olduğu fikrine karşı çıkmışlardır. Dahası, her bir boyutun kişiye göre ağırlığının veya öneminin değişkenlik gösterebileceğini bildirmişlerdir. Örneğin bazı astlar sadece işlerine odaklanıp sosyal ilişkileri ihmal ederken, diğerleri sosyal ilişkilere odaklanıp işlerini ihmal ederler ya da bazıları her iki yönden güçlü veya zayıf olabilirler. Lider rolleri de denetleme, kaynakların kullanılması ve irtibat sağlayıcı aktiviteler gibi birçok faktörden oluşabilir. Sonuç olarak kişiler arası ilişkiler çok boyutludur. Yazarlar bir etkileşimin bu boyutların birine, ikisine ya da üçüne dayanabileceğini bildirmişlerdir. Bu üç boyut LMX içindeki her iki tarafın da ilişkiye getirebileceği "etkileşimin yönü" olarak işlev görür. Bu

nedenle bu boyutlar boyutluluk konusu üzerinde yapılacak ampirik araştırmalar için iyi bir başlangıç noktası teşkil ederler^{59,67}.

Çalışmada ortaya konan modelde sporcunun müsabakalara hazırlanması ve sportif becerilerini müsabakalarda ortaya koyması iş dünyasındaki çalışan bilgi, beceri ve performansı ile benzerlikler oluşturur. İş dünyası ticari faaliyetleri sonucunda kâr yapmaya odaklanırken, spor dünyası kazanmaya odaklanır. Bu benzer muhteva antrenör – sporcu ilişkisinde de LMX modelinin kullanılabilir olduğunu ortaya koyar.

2.2.1.2 LMX Teorisinin Spor Boyutunda Kullanımı

LMX teorisi antrenör ile sporcu arasındaki ilişkiyi, benzersiz olarak ifade etmesi bakımından pozitif bir etkiye sahiptir ve onların hedeflerine ulaşmalarına yardım eder. Bu teori bir sporcunun bireysel temelli ihtiyaçlarına karşılık vermek ve her sporcuya grup içi üye olarak davranmaları için antrenörleri cesaretlendirir. Bu sonuçlar daha güçlü takım birlikteliği ve etkili iletişim meydana getirir.



Şekil 5. LMX Teorisi ve Grup İçi Grup Dışı Sporcuların Oluřumu⁶⁸

LMX teorisi her bir bireye liderin nasıl davranacağı hakkında bir model sunar. Liderlerin takipçileri ile ilişkilerinin her biri benzersiz olması bakımından, antrenörleri sporcuların kişiselleşmiş ihtiyaçlarını karşılamaları için kaliteli bir ilişki kurmaya zorlar⁶³. LMX teorisi hem lider hem de takipçiler perspektifinden etkili iletişim adına reçeteler sunar. LMX modelinin anlayışı bir antrenör ve sporcu arasında oluştuğunda, sportif performans ve devamlılığını artırmak için kullanılabilir. Bu sonuçlar sadece grup içi üyelere (antrenöre yakın olan sporcular) değil aynı zamanda grup dışı üyelere (antrenöre yakın olmayan oyuncular) de fayda sağlar.

LMX teorisinin içeriğini anlayan antrenörler grup dışındaki oyuncularına grup içi oyuncu gibi davranabilirler. Eğer antrenörler bunu yapabilirlerse iyi bir liderliğin köşe taşı bulmuş olurlar. LMX teorisi antrenörlerin amaçlarına ulaşma başarıları ve takım üyeleriyle daha iyi bir ilişki formu geliştirmeleri bakımından, iş dünyasındaki insanların LMX teorisinden faydalanmasına benzer şekilde antrenörlere yol göstermek için kullanılabilir bir modeldir⁶⁹.

2.2.2 Sporcu Doyumu

Sporcu doyumu kavramı kaynağını iş tatmininden alır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için doğduğu ve geliştiği alanı açıklamak doğru olacaktır. İş tatmini başlığı sosyal bilim araştırmacılarını oldukça etkilemiş ve 1970'li yılların başlarına kadar bu başlık altında 4000'den fazla makale yayınlanmıştır. İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift Faktör Kuramı" ile atılmıştır. İş tatminini etkileyen faktörler, başarıma hissi, yönetim kademesi ile ilişkiler, çalışanlarla iletişim, istihdam güvenliği, daha çok sorumluluk, farkına varılma (recognition), yüksek ücret, terfide fırsat, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik (autonomy), iyi koordine edilmiş iş gibi bütün bu değişkenler iş tatminini etkileyen değişken faktörler olarak sayılabilir¹⁹.

İnsan hayatında iş tatmini çok önemli yer tutar. İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve kendilerini gerçekleştirmek isterler. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemez ve iş tatmininin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip iş görenler daha iyi fiziksel ve zihinsel duruma sahiptirler. Bu yüzden iş tatmini birey için olduğu kadar örgüt için de son derece önemlidir. İş tatmini aynı zamanda bir örgütün kalifiye iş görenlerinin örgüte bağlılıklarını arttırıp onların işlerinin başında kalmasında önemli rol oynar. İş tatmini, çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal cevap ile çalışanların yaptıkları işler hakkında beslediği duygular, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi olarak tanımlanabilir^{20,70,71}.

Akademik literatürde iş tatmini (doyum) ile ilgili birçok çalışma olmasına rağmen çok az çalışma özel olarak sporcu doyumunu incelemiştir. Birçok antrenör ve psikoloji teoristi performans ve doyum arasında güçlü bir ilişki olduğu gerçeğini galibiyet-mağlubiyet kayıplarının bütün sportif tecrübeyi ilgilendiren değil sadece performans dönemlerine ait olan bir durum olduğunu kabul ederler. Bu nedenle araştırmacılar, kazanma ve kaybetme gibi başarı ölçümlerine ilave olarak sporcu doyumunu temel almaları gerektiğinin sonucuna varırlar. Bu durum sporcu doyumunun, sportif tecrübe ile birleştirilen yapıların, süreçlerin, sonuçların kompleks değerlendirilmesinde pozitif etkisi neden olur^{72,73}.

Chelladurai (1984)⁵⁰ tatmini; “sporcular tarafından performansları ile ilgili olarak ifade edilen doyum” olarak açıklamıştır. Pethlichkoff (2002)⁷⁴ sporcunun spor yapmaktan dolayı aldığı tatmin seviyesinin performansını algılamasında da önemli bir rol oynadığını söyler.

Birçok araştırmacı çalışmalarında sporcu doyumunu ortaya koymaya çalışırken, lme aracı olarak Sporcu Doyum leği (ASQ) kullanır. Ölçek, birçok boyutta sporcu doyumunu ölçebilmesi bakımından çok elverişli bir içeriğe sahiptir. Dolayısıyla ASQ hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır.

Riemer ve Chelladurai (1998)⁷⁵, bir sporcunun doyumunun mümkün olan tüm boyutlarını değerlendiren bir ölçek ortaya koymuştur. 15 alt ölçek, 56 maddeden oluşan sporcu doyum leği (Athletic Satisfaciton Questionnaire), sporcu doyumunu konusuna geniş aralıklı bir alanda (bütçe, takım etiği, sağlık personeli gibi) katkı sağlamıştır. Bu alt ölçekler sportif içerikte daha çok amaca uygun hedefler, bireysel performans ve takım performansı, liderlik, takım, organizasyon ve bireyselliği yansıtır.

Riemer and Chelladurai (1998)⁷⁵ ASQ hakkında; (a) memnuniyetin çeşitli boyutları arasında deneysel ayırım yapabilmek (b) spor çeşitliliği, takımın büyüklüğü ve düzeni karşısında kullanışlı olma (c) anlaşılabilir olma (d) kısa, grup yönetimi için imkân vermek ve (e) okuması ve cevaplaması kolaylığı gibi niteliklerinden bahseder. İlave olarak, bu ölçek takım sporu oyuncularının kullanması için dizayn edilmiştir. ASQ 'nın gelişimini destekleyen veriler; ölçeğin buz hokeyi, basketbol ve voleybol oyuncuları ile oluşturulmuşken, araştırmacılar diğer takım sporcuları (futbol, beyzbol, softbol gibi) için de kullanılabilirliğini ortaya koyarlar.

Tablo 2. ASQ'nın Alt ölçekleri ve Tanımlanması⁷⁵

Alt ölçek	Tanımlama
Bireysel Performans	Oyuncunun kendi performansı ile bireysel memnuniyeti.
Takım Performansı	Takımın performans seviyesinden oyuncunun memnuniyeti.
Yetenek Kullanımı	Antrenörün oyuncunun yetenek ve becerilerini en üst düzeyde kullanabilmesi memnuniyeti.
Strateji	Antrenörün stratejik ve taktik görevlendirmelerinden memnuniyet
Kişiyeye göre davranılma	Antrenörün bireyi direkt, takım gelişimi dolaylı olarak etkileyen davranışlarından memnuniyet.
Eğitim ve Öğretim	Antrenörün tarafından sağlanan antrenman ve öğretimden memnuniyet.
Takımın bireysel göreve katkısı	Oyuncunun bir vekil lider gibi takıma hizmet edebilme davranışlarından memnuniyet.
Takımın sosyal katkısı	Oyuncuya bir kişi olarak takım arkadaşlarının nasıl katkıda bulunduğu konusunda memnuniyet.
Etik	Takım arkadaşlarının etik davranışlarından memnuniyet
Takım Bütünleşmesi	Takımın görev yönünde oyuncuların koordinasyonunu ve katkısını sağlayabilmesinden memnuniyet.
Kişisel Adanma	Oyuncunun takıma kendi katkısından olan memnuniyeti
Bütçe Tıbbi Personel Akademik destek Servisi Dış Etken	Takıma sağlanan para miktarından memnuniyet Takımın tıbbi personelden memnuniyeti. Sporcuya sağlanan akademik destek servisinden memnuniyet. Takıma katkıda bulunabilecek dış element, ajanlardan memnuniyet.

2.2.2.1 Sporcu Doymu Konusunda Yapılan Çalışmalar

Çok boyutlu liderlik modeline (Chelladurai, 1980, 1990) dayalı olarak yapılmış olan çalışmalarda, doyum bir sonuç değişkeni olarak kullanılmıştır. Araştırmacılar Chelladurai, P. (1984), Riemer, H., & Chelladurai, P. (1995), Horne ve Carron, (1985), Riemer & Toon, (2001), Dwyer & Fischer, (1990), Schliesman, (1987) çok boyutlu liderlik modelinde liderlik davranışlarının üyelerin doyumlarının öncülleri olduğu ve sporcuların algıladıkları ve tercih ettikleri liderlik stillerinin kendi doyum

düzeylerine etki edeceğini önermişlerdir. Algılanan ve tercih edilen liderlik davranışları arasındaki uyumun, üyelerin doyum düzeyine etki edeceğini ortaya koymuşlardır^{50,76,77,78,79,80}.

Schliesman (1987)⁸⁰ liderlikten alınan genel doyumun demokratik davranış ve sosyal destek davranışlarının gerçek davranış boyutlarıyla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Horne ve Carron (1985)⁷⁸ Kanada üniversitelerinde voleybol, basketbol, atletizm ve yüzme sporcuların antrenör-sporcu ilişkisinin uygunluğunu araştırmıştır. Tercih edilen ve algılanan eğitim-öğretim, sosyal destek ve ödüllendirici davranışlar arasındaki farkın düşük olmasının sporcu doyumunun yüksek olmasıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Weiss and Friedrichs (1986)⁸¹ NAIA basketbol takımları ile olan çalışmalarında sporcu doyumunu önceden tahmin eden farklı bir performans ölçümü denemiştir. Bir antrenörün öncelikli kazanma ve kaybetme yüzdelerini ölçmüş ve sporcu doyumunu önceden haber verebilen sonuçlara ulaşmışlardır. Araştırmacılar, öncelikli olarak başarıyı arzulayan antrenörlerin çalıştırdığı takımlarda oyuncuların daha çok doyuma sahip olduklarını gösteren sonuçlar bulmuşlardır.

Riemer ve Chelladurai (1995)⁷⁶ NCAA ligi 201 erkek futbolcu üzerinde yaptıkları çalışmada elde ettikleri sonuçlar, Weiss ve Freidrichs'in (1986)⁸¹ bulgularını destekler mahiyettedir. Sosyal destek davranışının tercih edilmesi ve algılanması arasındaki uyumun üye doyumunu artmasında kritik bir önem taşıdığını söylemişlerdir. Ayrıca, görevleri daha açık olan savunma oyuncularının, oyun alanlarda daha az yer değiştirebilen hücum oyuncularına göre daha fazla demokratik davranış ve sosyal destek davranışı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Riemer ve Chelladurai (1995)⁷⁶ doyum puanlarında, tek bir madde ya da çok fazla örneklem olmaması nedeniyle az miktarda uyumsuzluk tespit etmiştir.

Rierner ve Toon (2001)⁷⁷ tenis şampiyonalarında yarışan 140 tenisçi üzerinde yaptıkları çalışmada sporcu doyumunun tercih edilen ve algılan liderlik davranışları arasındaki uyuma bağlı olmadığını ortaya koymuştur.

Chelladurai (1984)⁵⁰ yaptığı çalışmasında, algılanan ve tercih edilen antrenör davranışları arasındaki uyumun fazla olmasının üniversite sporcularının doyum seviyelerinin yüksek olmasıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Schliesman (1987)⁸⁰, Horn ve Carron (1985)⁷⁸ de benzer sonuçlar bulmuşlardır. Eğitim-öğretim, pozitif feedback ve sosyal destek davranışlarının sporcunun doyumuyla yüksek oranda ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Weiss ve Freidrichs (1986)⁸¹, belli antrenör tiplerinin, sporcuların doyum seviyeleri artışları ile ilişkili olduğunu ortaya koyarken, antrenörler tarafından sağlanan ödüllendirici davranışın takım doyumunun en iyi göstergesi olduğunu ve sosyal destek davranışının kullanılmasının bir takımın kazanma ve kaybetme durumlarıyla yakın olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Chelladurai (1984)⁵⁰ çeşitli spor branşlarındaki sporcuların antrenör liderlik davranışları arasındaki farklılıkların üç doyum boyutuyla ilişkili olduğunu söylemiştir. Bunlar; Performanstan alınan doyum, liderlikten alınan doyum ve tüm takımın katılımından alınan doyum boyutlarıdır.

Mark Eys, Loughhead ve Hardy (2007)⁸² sezon başı ve sezon sonunda 218 kolej sporcusuyla yaptıkları çalışmada, spor gruplarının içinde lider ile ilişki düzeylerinin, sporcu doyumunu ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmalar özellikle liderlik davranışlarıyla sporcu doyumunu arasındaki bağlantıya işaret etmiştir. Antrenörler, sporcuların tercih ettiği liderlik biçimine uygun davrandıklarında, etkililikleri davranışlar oranında artmıştır. Buna benzer olarak, sporcuların doyumları, tercih ettikleri antrenör tipleriyle karşılaşmadıklarında(tercih edilen ve gerçek antrenör davranışları arasında bir ayrılık varsa) etkilenecektir. Özellikle eğitim-ğretim, sosyal destek, pozitif geribildirim davranışlarında görülen ayrılıklar ne kadar fazla olursa, elde diledik doyum da buna bağlantılı olarak doyum da düşük olacaktır. Sosyal destek, davranışın ödüllendirilmesi ve demokratik karar verme genel olarak sporculardaki yüksek oranlı doyumla ilgilidir.

Sonuç olarak; antrenörün zgn davranışlarına ek olarak, yapılan araştırmalar, genç yaşta daha fazla kazanma yüzdesine sahip ve daha az doyum deneyimi olan antrenörlerin, sporcularında yüksek oranda doyum ortaya çıkarttığını göstermiştir. Bundan dolayı, antrenörün etkinliğinin önceden belirlenmesinde kişisel ve durumsal faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Chelladurai'nin modeline ve diğer genel durumsal liderlik teorilerine bağlı olarak yapılan çalışmalar, sporcularının antrenrlerinde görmeyi tercih ettikleri liderlik davranışı tiplerinin sporcunun kendisinin belirli özelliklerinin bir fonksiyonu olarak çeşitlendiğini sylemektedirler⁸³.

2.2.3 Takım Birlikteliği

Takım alışması, takım birliği, yakınlık, takım ruhu olarak kullanılan "birliktelik", bir grubun bir arada kalması ve hedeflerini ya da takım duygusal ihtiyaçlarını karşılaması olarak tanımlanır. Uzmanlar tarafından "birliktelik" takımın sahip olduğu en önemli faktör olarak kabul edilir. Bu durum hem kişisel ihtiyaçların hem de takım ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunur¹⁸.

Birliktelik, grup çevrelerinin bir tür düzenlenmesiyle geliştirilir. Endüstriyel ekipler, ordu takımları, sosyal kulüpler, çeteler, dernekler, rehberlik grupları, amatör spor takımları, ve profesyonel spor takımları amaçları ve tertipleri bakımından tamamıyla aynı türdedirler.

Grup birlikteliğinin daha önceki tanımlamalarında zıt görüşler hâkimdir. Festinger, Schachter ve Back (1950)⁸⁴, grup birlikteliğini gruptaki üyeleri çeken değişkenler olarak değerlendirmişlerdir. Çekicilik içerebilen bu değişkenleri ya da sosyal görünüşleri, görevin yanı sıra, performans ve verimli grup ilgilerinin olduğunu araştırmacılar belirtirler. Grubun üyelerini çeken çok sayıda güçlü değişken olursa grup birlikteliğinin yüksek olacağından bahsederler ve diğer tanımların aksine, grup birlikteliğini bir grubu bozucu kuvvetlerin üstesinden gelebilme yeteneği olarak tanımlarlar. Bu bakış açısına göre, yüksek derece grup birlikteliği; yüksek sayıda kayıplar, antrenör ile ihtilaflar ve/veya zayıf imkanlar gibi engelleri ve negatif olan durumları başarılı bir şekilde yönetebilmeyi gerektirir⁸⁵.

Carron, Brawley ve Wildmeyer (1998)⁸⁶ tarafından daha güncel yapılan bir tanımlamada grup birlikteliği, gruptaki üyelerin duygusal ihtiyaçlarının doymu ya da ölçülebilen hedeflerin peşinde bir grubun birleşik kalma yeteneğini gösteren bir süreç değişikliğidir. Grup birlikteliğinin bu tanımı grup dinamiği teoristleri ve spor psikologları tarafında yaygın bir şekilde kabul edilen bir tanımdır. Grup birlikteliği grup içinde çok çeşitli düzenlemelerle gelişmesinin yanında liderler, menejerler, takım üyeleri, spor takımları ve endüstriyel gruplar tarafından arzulanır ve arayıp bulunmaya çalışılır.

Grup birlikteliğini araştırmaya sevk eden faktörler başarı, verimlilik ve doyum içerir^{87,88}. Sporda bu durum kazanılan oyunlar ve şampiyonluklar olarak karşılık bulur. İster amatör isterse profesyonel düzeyde olsun bir çok spor organizasyonun ilk hedefi kazanmaktır. Bundan dolayı performans başarısı grup birlikteliğine bağlanır ve takım birlikteliği birçok takımın geliştirmek için arzuladığı bir durumdur.

Daha önceki iki meta analiz, takım birlikteliği ve performans arasındaki pozitif ilişkiyi destekler niteliktedir. Evans ve Dion (1991)⁸⁷ 'un çalışmaları, grup performansı ile grup birlikteliği arasında bir dereceye kadar pozitif ve güçlü bir korelasyon olduğunu ($r=+.419$); grup birlikteliği yüksek grupların, grup birlikteliği daha düşük gruplara göre daha verimli olmaya yöneldiğini göstermiştir.

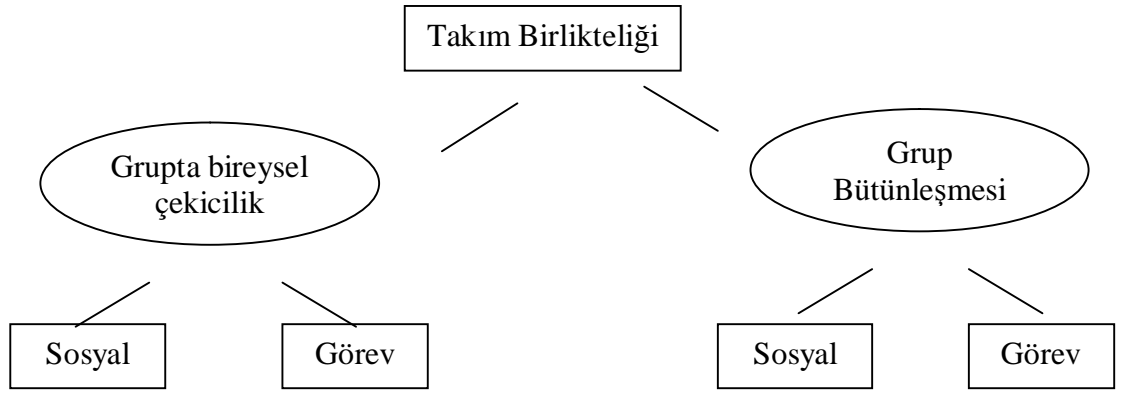
Høigaard, Säfvenbom ve Tønnessen (2006)⁸⁹ tarafından futbol takımlarında grup birlikteliği, grup normları ile sosyal boş zaman algısı arasındaki ilişkisini inceleyen bir çalışma yapıldı. Çalışmaya Norveç gençler ligindeki 12 farklı takımda oynayan yaşları 15.5 ile 19.6 arasında değişen 118 futbolcu katıldı. Her oyuncuya sosyal boş zaman algısı anketi ve Grup Ortam Ölçeği (GEQ)⁹⁰ uygulandı. Çalışmanın sonucunda sosyal boş zaman algısı ile tüm birliktelik ve grup normları arasında negatif ilişki bulundu. Görev birlikteliği, sosyal birliktelik ve başarı normu arasındaki üç değişkenin anlamlı etkileşimi ortaya çıkarıldı. Bu analiz, yüksek sosyal birliktelik düşük görev birlikteliği ve düşük takım normu kombinasyonunun, sosyal boş zaman algılamalarının altında kaldığını gösterdi.

Diğer bir çalışmada Mullen ve Copper (1994)⁸⁸ grup birlikteliği ve performans arasındaki ilişkide yüksek bir farklılık tespit etmiştir ($Z = 8.492$, $p = 1.51E-16$) (Z fisher = 0.254, $r = .248$). Bu sonuç daha önceki araştırmalardan, farklı olarak birliktelik ve performans arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Grup birlikteliği ve performans arasındaki pozitif ilişki, antrenörlere takım birlikteliğinin önemini açıklamak için yardım eder.

2.2.3.1 Takım Birlikteliği İçin Kavramsal Model

Grup birlikteliği gibi herhangi bir teorik yapıyı daha iyi anlamak için, yapının temeline objektif olarak bakmak gerekir. Bu durum hem bireyin hem de takımın ihtiyaçlarının tatmin edilmesine katkıda bulunur. Grup içinde bireylerin yakınlık, benzerlik ve bağlılıkla ilgili sağduyusunu yansıtan grup kaynaşması grup bağlılık derecesiyle birbirine

eşittir. Grubla ilgili bireyin kişisel duygularına ek olarak grupta bireyi çekmek ve tutmak için bireysel motivasyonlar kullanılır. Bu konu hakkında kişisel algılamaları yansıtan gruptaki bireysel çekicilik çok önemlidir. Caron ve diğerleri detaylı modellerinde, grup birlikteliğinin ilk temel taşının çok yönlülük olduğunu ileri sürmüşlerdir. Spor takımlarındaki birliktelik, bölünmez bir yapı değildir. Birçok alt basamakları vardır. Şekil 6 bu özellikleri göstermektedir¹⁸.



Şekil 6. Sporda Takım Birlikteliği İçin Kavramsal Bir Model

Takımın birlikteliğinin ikinci temel taşı ise dinamikliktir. Bunun anlamı kişisel özellik gibi nispeten kalıcı olan olağanlık değildir. Takım içindeki birliktelik hem yoğunluğu, çeşitliliği hem de grup bilgisinin ilerlemesini, gelişmesini, devamlılığını, çözümsüzlüğünü de geliştirir. Takım birlikteliğinin üçüncü temel özelliği yardımlaşmadır. Takım işleri her zaman beraber yapılır. Spor grupları, iş grupları, aile ve bu gibi grupları da içeren tüm gruplarda bir hedef için birlikte oturulup birlikte karar verilir. Hatta, en başından itibaren tamamıyla takım olabilen grupların oluşumu için yardımcı birer sistemleri de vardır. Grubun içinde gelişen birliktelik ve uyum her bir grup üyesi için memnun edicidir. Hatta uyum kaybaldığı ve tartışmalardan dolayı pozitif özelliklerini kaybeden gruplar parçalanabilir¹⁸.

2.2.3.2 Takım Birlikteliğinin İlişkili Olduğu Faktörler

Grupların doğası gereği çok boyutludurlar ve grup birlikteliğini ilişkili olduğu birkaç bağımsız faktör vardır. Carron ve Hausenblas (1998)⁹¹ takım birlikteliği etkileyen faktörleri çevresel ve kişisel faktörler; takım ve liderlik faktörleri olarak belirtmişlerdir.

Çevresel Faktörler

Çevresel veya durumsal faktörler, takım üyelerinin yakınlığını, ayırt ediciliğini, geçirgenliğini ve grup büyüklüğünü kapsar. Aynı fiziksel boşluğu paylaşan gruplarda, kuvvetli bağları oluşturmak daha muhtemeldir.

Bu durum soyunma odasında zaman harcama, gece seyahatlerini içeren programlanmış yolculuklar ve paylaşılan boş zamanları kapsar. Genellikle yakınlık birlikteliği kaynaşmayı anlatır. Bireylerin zamanlarını birlikte harcamaları, vazifelerini ve sosyal amaçlarını tartışmak ve odaklanmak için onlara daha çok fırsat oluşturacaktır⁹². Festinger, Schachter ve Back (1953)⁸⁴ Massachusetts Institute of Technology'de evli çiftlerde çeyrek yaşamların yerini temel alan arkadaşlık örneklerini incelemiştir. Araştırmacılar, kişilerin birbirlerine olan fiziksel mesafe veya yakınlığının sosyal bağlarının gelişmesi için ana faktör olduğunu ortaya koymuşlardır.

Benzer bir şekilde grubun geçirgenliği birlikteliği pekiştirir. Takım Üyeleri, grup dışı üyelerle temas kurmak için izole edildikleri zaman onlar kendi ihtiyaçlarını gidermeye bakarlar. Etkileşim ve iletişim artırmayla grup üyelerinin birlikteliği artar Ayırt edici özellik ayrıca grup birlikteliğinin gelişiminde rol oynar. Grup ayırıcılığı, başarılı kimlikle özdeşleşen özel eşyalar, üniformalar ve takım ceketleri veya törenlerdir. Ek olarak, bir çok fedakarlık bir grup içindeki sporcuları takımın bir parçası yapar, yoğun şiddet içeren antrenman programları, takımın ayırt edicilik hislerini etkileyebilir⁹².

Araştırma nihayetinde, birliktelik ve grup büyüklüğü arasında negative bir ilişki olduğunu gösterir. Widmeyer ve diğerleri (1990)⁹³ üç, altı ya

da dokuz üyeden oluşan eğlence basketbolunda birliktelik araştırmışlardır. Araştırmacılar, birlikteliği en çok üç kişilik takımlarda en düşük ise oniki kişilik takımlarda bulmuşlardır.

Sonuçta, yukarıdaki araştırmalardan anlaşılacağı gibi çevresel faktörler; grup birlikteliğinin gelişimini ve takım üyelerinin yakınlığını etkileyen, ayrımcılık, geçirgenlik ve grup büyüklüğüdür.

Kişisel Faktörler

Grup birlikteliğini etkileyen kişisel faktörler: Benzerlik, idrak, etki ve grup üyelerinin davranışlarıdır. Bir takımın içerdii bireysellikler, çeşitli etnik ayrılıklar, ırksal veya farklı sosyo ekonomik geçmişlerinden kaynaklanır. Bu faktörler, oyun tecrübesinin ve yeteneğinin adlandırmalarını değiştirebilir. Gruplarda bu faktörlerin, bireylerin uyuşabilirliğini etkileyip etkilemediğini incelemek önemlidir⁹⁴.

Araştırmalar birlikteliği doğrudan etkilemeyen bazı kişisel değişkenlerin sporcularda benzerlik gösterdiğini, grup üyelerinin sahip olduğu benzer tutumların onların grubun amaçlarını gerçekteştirmeleri için önemli olduğu ortaya koymaktadır.

Terborg, Castore, ve DeNinno (1976)⁹⁵ 'nin çalışmalarında, birlikteliği geliştirebilecek değişiklikleri artıran çalışma gruplarının üyeleri arasında baştaki benzerlikler kısa zamanda tespit edildi. Grup üyeleri arasında tecrübelerin paylaşılması ile uzun süre beraberlik ve birlikteliğin benzer tutumlarının gelişimine rehberlik ettiğini tespit ettiler.

Takımın performansı için sorumluluk alan bireylerin istekliliği, algılanan birlikteliğin düzeyini ortaya koyar. Araştırmalar oyuncuların takımlarında yüksek düzeyde birliktelik algıladıkları zaman takım üyelerinin, istenmeyen performans sonuçları karşısında daha fazla sorumluluk aldıklarını göstermiştir. Brawley, Carron, and Widmeyer

(1987)⁹⁶ takım arkadaşları arasında performans sonuçlarına göre sorumluluk alma istekliliklerini karşılaştırdılar. Araştırmacılar bireysel spor takımlarında yüksek birliktelik algıladıkları zaman oyuncuların, hem olumlu hemde olumsuz performans sonuçlarının sorumluluklarını paylaşmaya daha ilgili olduklarını bulmuşlardır.

Oyuncuların takıma bağlılık ya da takım için kişisel fedakarlık isteklilikleri, onların birlikteliğinin düzeyiyle ilgilidir. Carron, Spink, & Prapavessis, (1997)⁹⁷ kriket oyuncularının müsabakalarda takımları için yaptıkları fedakarlıkları inceledi. Görev ve sosyal birliktelik düzeyinin yapılan fedakarlıkları etkilediklerini, görev ve sosyal birlikteliği olan takım üyelerinin grup normlarına bağlanma istekliliklerinin arttığını buldular. Antrenmanlarda ya da müsabakalarda birlikteliğe en çok etki eden durumun oyuncuların bireysel ya da sportif ortamda takım arkadaşlarına yaptıkları fedakârlıkların olduğu tespit edildi.

Sonuçta; kişisel faktörler, tutumlardaki benzerlikler, sorumluluk almada isteklilikler, memnuniyet duyguları, kişisel fedakârlık yapmak için isteklilikler, grupların bakımı ve gelişimini etkiler; bütün bu faktörler grup birlikteliğine bağlıdır.

Takım Faktörleri

Takım faktörleri ile grup birlikteliğinin bağlantısı, rolleri ve normları kapsamı açısından önemlidir. Sportif bağlamda roller, belirli durumlarda bireylerin beklediği davranışlar olarak tanımlanır. Bir grup etrafında gelişen resmi (Formal) ve resmi olmayan (Informal) iki tip rol vardır. Formal roller grup teşkilatı tarafından açıkça belirlenir. Formal liderlik rollerine örnekler antrenör, takım kaptanı ve menajerdir. Formal performans rolleri, voleybolda smaçör ve pasör, basketbolda sayı gardı ve hücum oyuncusu, futbolda ise kaleci ve santrofordur. Grup, kesin olarak sorumlulukları tanımlanan bu bireylerden formal rollerini göstermelerini bekler. Resmi olmayan roller ise, grup üyeleri arasında sosyal etkileşimlerin bir sonucu olarak oluşturulur ve daha az açıktır.

Takım liderleri, komedyenler, sosyal koordinatörler ve güçlendiriciler, gayri resmi rollerin örnekleridir. Rollerin incelenmesi, rol açıklığı, kabul, ve performans gibi üç koşulun tanımını da beraberinde getirir. Rol açıklığı, grup üyelerinin yeteneklerini onların rollerinin anlamalarıdır. Kabul, oyuncuların kapasitelerini onaylama ve onların rollerini almalarıdır. Performans, grup üyeleri tarafından yeteneklerinin en iyisini ve rollerinin zorunluluklarının yerine getirilmesidir. Grup üyelerinin rol açıklığı, kabul ve performans koşullarını yerine getirdiği zaman, bir bütün olarak grup daha etkilidir⁹⁸. Araştırmalar rol açıklığı, kabul ve performans ile sosyal birliktelik ve grup birlikteliği arasında bir ilişkinin var olduğunu kabul eder. Örneğin Brawley, Carron, and Widmeyer (1987)⁹⁶ bu konuya bağlantılı bir çalışma yürütmüşler ve bireysel sporcular için görev birlikteliği ile rol açıklığı (.56), rol kabülü (.63) ile rol performansı (.57) arasında korelasyon bulmuşlardır. Aynı çalışmada takım sporcuları için ise sırasıyla .38, .49 ve .43 korelasyon değerlerine ulaşmışlardır.

“Normlar, ya da bir gruptaki üyelerden beklenen davranışlar, takım birlikteliği ile ilgilidir. Normlar görev hedeflerini içermekle beraber sporcuların bir antrenör gibi diğer oyuncular ve takımın yardımcı üyeleri ile nasıl etkileşim kuracağını da vurgular. Grup normu ve grup birlikteliği arasında dairesel bir ilişki bulunmaktadır. Grup normları takım birlikteliğini daha yüksek düzeylere çıkarır ve artan birliktelik grubun zorunlu olduğu davranış ve performans hakkında daha büyük bağlılığa kılavuzluk eder. Bir grupta daha çok birliktelik grup normlarına bireysel üyelerin muhtemelen daha fazla uyduğunu gösterir. Bu konuyla ilgili yapılan bir çalışmada Papavessis ve Carron (1996)⁹⁹, sporcular arasında grup normlarına uyumun daha yüksek görev birlikteliği algılamalarıyla ilişkili olduğunu sonucuna vardılar.

Verimlilik ya da bir grubun başarısı, hem grup normlarını hem de grup birlikteliğini büyük bir oranda etkiler. Klasik teoriler birliktelik arttığında verimliliğin de arttığını savunurlar. Ancak yönetim, psikoloji ve spor alanları üzerine yapılan araştırma bu durumu tam desteklemez. En nihayetinde

araştırmalar, takım faktörlerinin bireysel roller ve grup normlarını içerdđi grup birlikteliğini etkilemesinin yanında, grupların verimlilik düzeylerini de etkilediğini gösterir.

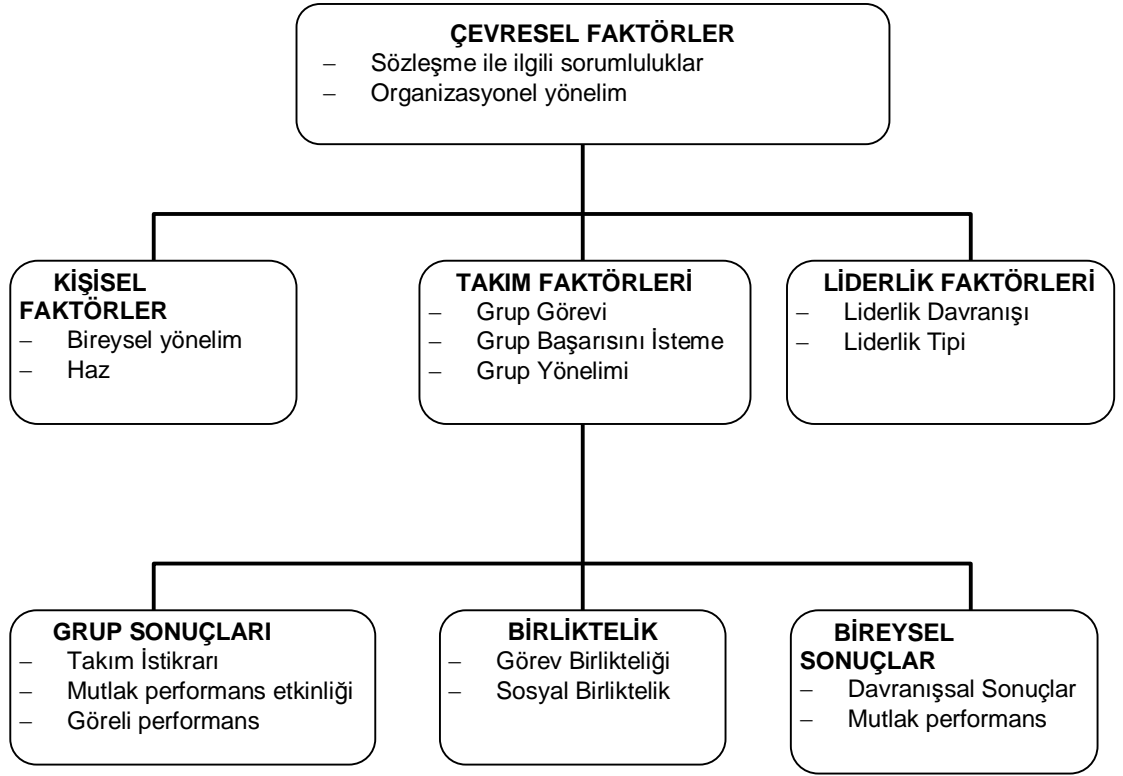
Liderlik Faktörleri

Carron ve Hausenblas (1998)⁹¹ 'a göre liderlik faktörleri takım birlikteliğinin dördüncü bileşenini oluşturmaktadır. Bu modelde, liderler ağırlıklı olarak antrenörlerdir. Liderlik ile birliktelik arasındaki ilişki komplekstir. Çünkü birliktelik her zaman antrenörler ve sporcular arasındaki pozitif etkileşimler ile sonuçlanmaz. İsyan durumunda oyuncuların kendi çalıştırıcılarına veya liderlerine karşı birliktelikleri yüksek seviyede olabilir. Bu durumda oyuncuların, antrenör tarafından belirlenen grubun hedeflerine karşı duruma olabilecekleri muhtemeldir. Liderlik ile birliktelik arasındaki ilişki incelendiğinde, antrenör – sporcu arasındaki uyum ve antrenörün karar verme tarzı olmak üzere iki konu belirlenmiştir⁹⁸.

1960'larda antrenörler takımın patronu olarak görülürdü, bu yüzden sorgulanamazdı. Bireysel haklar, öğrenci ve kadın hakları hareketlerinin yükselişi spor arenasındaki sosyal değişimleri etkiledi. Antrenörlerin dokunulmaz olan otoriteleri sporcuları tarafından sorgulanmaya; kendi karar ve davranışlarına meşru açıklamalar yapması beklenmeye başladı. Bu rol değişikliği, çoğu antrenörü rahatsızlığa sevk etti. Pek çok antrenör sahip oldukları tarzı bırakmayı reddetti. Bugün çoğu antrenör sporcuları ile ilişkilerinde ikilemde kalmaktadır. Şaşırtıcı olmayan, antrenör –sporcu ilişkisi, antrenör stili ve sporcu tarzı etkileşimlerinin takım birlikteliği ve başarıda önemli rol oynadıđıdır¹⁰⁰.

Liderlik faktörünün grup birlikteliğine etkisi: liderlik davranışı, liderlik stili, antrenör-sporcu arasındaki ilişki ve antrenör-takım ilişkisi şeklindedir. Eğer Antrenör-takım ilişkisi iyi ise antrenör, kolektif bir

bütünün yetkili bir üyesi olarak görülür. Eğer takım, antrenör ya da genel olarak organizasyonla doğrudan çatışma içinde ise (örneğin; başkaldırma, karşı çıkma) antrenör, kolektif bütünün üyeliğinden dışlanır. Oyuncular ve antrenör arasındaki uyumun birlikteliği destekleyici bir rolü vardır. Antrenörün liderliği ve karar verme stili de, takım içindeki birlikteliğe önemli katkı sağlar. Genelde demokratik karar stili takım birlikteliğine otokratik stilden daha fazla hizmet eder.



Şekil 7. Carron'a Göre Spor Takımlarında Birlikteliğin Kavramsal Modeli⁹²

2.2.4 Takım Bağlılığı

Bağlılık üzerine yapılan araştırmaların çoğu hedef olarak bir örgütü bina etmeye odaklanır. Hakikaten bağlılık hakkında bilinenlerin çoğu örgütsel davranış araştırmalarından ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık amaçlara etkili şekilde bağlanmanın ifadesidir¹⁰¹ ve belirli bir örgüte katılım ile bireysel kimliğin kuvvetli yakınlığı olarak tanımlanır¹⁰². Geleneksel bir ifade ile "organizasyonla ilgili amaçlar ve adanmış gayretin

kabulü" olarak kavramlaştırılabilir¹⁰³. Örgütsel bağlılığın görünen sonuçları, bir örgüt düzeyinde devamlılık, tutma ve artan verimliliği içerir^{104,105}.

Bağlılık konusunda en önemli unsur liderliktir. Araştırmalar liderliği, bağlılığı önceden belirleyen bir örgütsel karakteristik olarak gösterir^{106,107}. Diğer liderlik tiplerinden ayrı olarak, karizmatik liderlik konusunda yapılan çalışmaların çoğu bağlılık üzerinde birleşir. Conger and Kanungo (1998)⁹, karizmatik liderliğin, izleyenlerin sıradışı bir performans göstermesi için liderin ifade ettiği vizyona bireysel bağlılık duyarak gönüllü davrandığını destekleyen sonuçlara ulaşmıştır.

Literatürdeki örgütsel bağlılık tanımlamaları bu şekildeyken, bağlılık kavramı spor alanına, özellikle takım sporlarında yerini takım içi bağlılık olarak bulur. Takım içi bağlılık; sporcular üzerindeki sinerji, iş birliği, birliktelik ve uyumdan daha fazla olarak tanımlanmaktadır. Bağlılığın gerçek kökeninde, kendi çıkarlarını bir kenara bırakma ve takımın hedeflerini kendi hedeflerinden üstün tutup bunların gerçekleşmesi için istekli ve gönüllü çalışma vardır. Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma mevcuttur.

2.2.4.1 Takım Bağlılığı ile İlgili Araştırmalar

Takım sporları üzerine yapılan birçok araştırma başarı ile takım bağlılığı arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamıştır¹⁰⁸. Önceki bölümde açıklandığı gibi bağlılığın en güçlü karakteri liderlerdir^{104,105} ve antrenörün liderliğinin takımda bağlılığın artırılmasında önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

Araştırmanın kaynağını aldığı karizmatik liderlikle ilgili çalışmalarda en çok üzerinde durulan konu bağlılıktır. Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır ve karizmatik liderlikle, örgütsel bağlılık arasında yüksek korelasyonlu bir ilişki olduğu görülmüştür¹⁰⁹. Hatta karizmatik liderliği farklı bağlılık türlerinin de sağladığı görülmektedir. Bunlardan en güçlüsü

duygusal bağılıktır²². Karizmatik liderlik ile duygusal bağılılık arasındaki ilişki: Karizmatik liderin vizyonuna, takipçilerinin duygusal bir şekilde bağlandıkları görülmektedir⁵². Yine Oktay ve Gül (2003)⁵²'ün yaptığı çalışmada, karizmatik liderlerin vizyonları dışında çevresel duyarlılık göstermesinin, duygusal bağılılık üzerine pozitif etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. DeGroot ve arkadaşları (2000)²¹ tarafından karizmatik liderlikle ilişkili örgütsel sonuçlar analizinde, örgütsel bağılılık ile karizmatik liderlik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

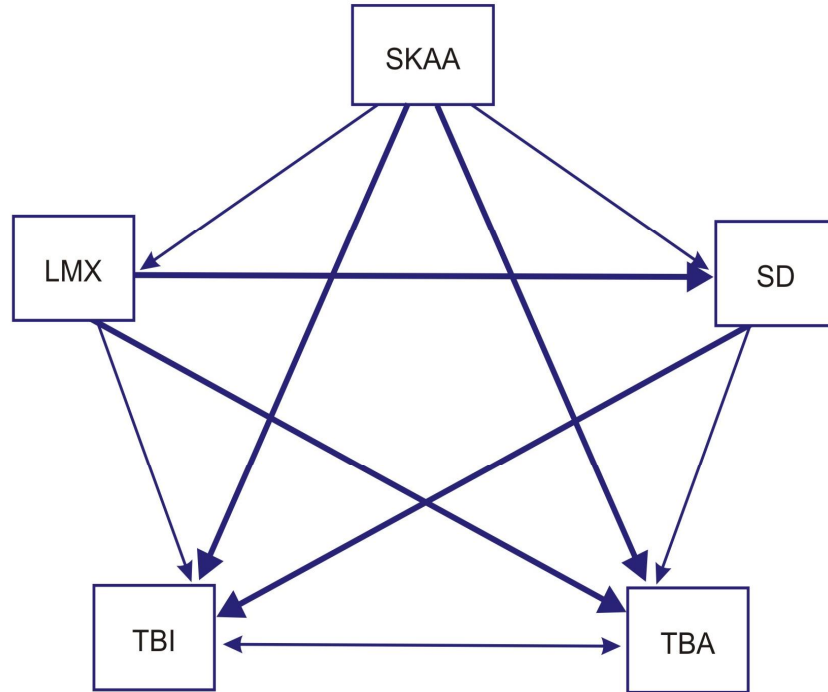
Araştırmanın teorik çerçevesi sunulduktan sonra, gelecek bölümde karizmatik liderlik algısı ve sonuç değişkenleri üzerine etkilerine dair, metodolojiye ait bilgiler, araştırmaya ait hipotez model ve bu modelin analizine ait bulgulara yer verilecektir. Bulgular bölümünü tartışma ve sonuç bölümü izleyecektir.

3. METODOLOJİ

Araştırmanın bu bölümü, araştırma modeli, araştırma gurubu, araştırmanın hipotezleri, veri toplama yöntemi, veri toplama araçlarına ait bilgiler ile araştırmanın analiz yöntemlerini içermektedir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir¹⁰. Aşağıda araştırmanın bağımsız değişkeni sporcuların karizmatik antrenör algısı (SKAA) ile bağımlı değişkenleri “antrenör–sporcu ilişkisi (LMX)”, “sporcu doyumu (SD)”, “takım birlikteliği (TBI)” ve takım bağlılığı (TBA)” arasındaki ilişki araştırmacı tarafından oluşturulan modelde gösterilmiştir.



Şekil 8. Hipotez Model

3.2 Araştırmanın Hipotezleri

1. Sporcuların karizmatik antrenör algısının antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumu, takım birlikteliği ve takım bağlılığı üzerindeki doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır
2. Sporcuların karizmatik antrenör algısının, takım birlikteliği ve takım bağlılığı arasındaki ilişkide antrenör sporcu ilişkisi aracı değişkendir. Sporcuların karizmatik antrenör algısının takım birlikteliği ve bağlılığı üzerindeki etkisi istatistiksel bakımdan anlamlıdır
3. Sporcuların karizmatik antrenör algısının yordayıcı değişkenlerle olan ilişkisi lig düzeyine bağlı olarak anlamlı fark göstermektedir

3.3 Araştırma Grubu

Araştırmanın evreni; Türkiye profesyonel futbol liginde 2008 – 2009 sezonunda oynayan futbolculardan oluşmaktadır. Katılımcı takımlara uygun örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Uygun örnekleme; araştırma için ulaşılabilir bireylerden oluşan örnekleme türüdür¹¹¹. Araştırmaya Turkcell Süper Ligi'nden 10, Bank Asya Ligi'nden 4, 2.Lig B Kategorisinden 4, 294 yerli 49'u yabancı toplam 343 futbolcu katılmıştır. Araştırmaya takım ve oyuncu sayıları Tablo 3 de verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya katılan Takımlar

Takımlar	Ligi	Oyuncu Sayıları
Trabzonspor	Turkcell Süper Lig	19
Gençlerbirliği	Turkcell Süper Lig	21
İ.Büyükşehir.Belediyespor	Turkcell Süper Lig	21
Sivasspor	Turkcell Süper Lig	22
Kayserispor	Turkcell Süper Lig	18
Ankaraspor	Turkcell Süper Lig	11
Antalyaspor	Turkcell Süper Lig	22
Eskişehirspor	Turkcell Süper Lig	19
Bursaspor	Turkcell Süper Lig	19
Ankaragücü	Turkcell Süper Lig	16
K.Ç.Karabükspor	Bank Asya	19
Adanaspor	Bank Asya	12
Boluspor	Bank Asya	25
Kasımpaşaspor	Bank Asya	12
D.Bakir Diskispor	2B	21
Gebzesspor	2B	26
Eyüpspor	2B	21
Beylerbeyi	2B	19
Toplam		343

Araştırmanın örneklemini Süper Lig'ten 188 Bank Asya Ligi'nden 68 2. Lig B kategorisinden 87 Toplam 343 futbolcu oluşturmuştur. Araştırmaya katılanların çoğu lise mezunu (63,3), 19- 29 (%66) yaşlarında değişen ve 9-14 yıllık (%56,5) profesyonel futbolculuk hayatı olan oyunculardır.

3.4 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın veri toplama süreci takımların sezon arası Antalya kampları ile kulüplerin buldukları illerde gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte ulaşamayan takımlara veriler posta yoluyla ulaştırılmıştır.

Bu süreçte 12 Süper Lig, 8 Bank Asya Ligi, 7 2.Lig B kategorisinde toplam 27 takıma 594 veri toplama aracı ulaştırılırken, 356 (%60) veri aracının geri dönüşümü sağlanmıştır. Ölçeklerin 13 adedinin geçersiz olduğu tespit edildiğinden 343 ölçme aracı değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılan futbolculara uygulanan ölçme araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.5 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada toplam 4 ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar; Sporcuların Karizmatik Antrenör Algısı (SKAA), Lider-Üye Etkileşim (LMX) Ölçeği, Sporcu Doyumu (SD) Ölçeği ile Takım Birlikteliği ve Takım Bağlılığı (TB&TB) Ölçeğidir.

Sporcuların Karizmatik Antrenör Algısı Ölçeği

Sporcuların Karizmatik Antrenör Algısı Ölçeği, Conger & Kanungo (1998)⁹ Karizmatik Liderlik Ölçeğinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Karizmatik liderlik algısı toplam tek boyutlu olup 13 maddeden oluşmaktadır.. Her madde 7= kesinlikle katılıyorum ve 1=kesinlikle katılmıyorum aralığında puanlanan, 7'li likert ölçek tipinde oluşturulmuştur. Ölçekten alınan yüksek puan, futbolcunun antrenörünü karizmatik bulduğunu göstermektedir.

SKAAÖ'nün Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi

Analiz sürecinin ilk aşamasında eksik değer (missing value) incelemesi yapılmıştır. Veri matrisinde ilk uygulamada 9, ikinci uygulamada 6 katılımcının ölçekteki maddelerin % 10'nundan daha fazlasını yanıtlamadıkları görülmüş ve bu kişilere ait bilgiler veri setinden çıkarılmıştır. Bu işlemi takiben, veri matrisindeki madde dağılımlarında eksik değer oranı gözden geçirilmiş ve eksik değer oranının % 5'in altında kaldığı gözlenmiş, regresyon atama yöntemi kullanılarak eksik verilere atama yapılmıştır. Eksik veri analizinin sonucunda, ilk uygulamada veri setinde 170, ikinci uygulamada 158 gözlem yer almıştır.

Analiz sürecinin ikinci aşamasında standartlaştırılmış puanı ($Z_{.001}$) 3.29'dan büyük ilk uygulamada 4, ikinci uygulamada 6 gözlem univariate aykırı gözlem olduklarından veri setinden çıkarılmıştır. Ayrıca mahalnobis uzaklık (distance) değeri ($\chi^2_{13,.001}$) 34.5'ten büyük birinci ve ikinci uygulamada 22 multivariate aykırı gözleme rastlanmıştır. İlk uygulamada bu gözlemler veri setinden çıkarıldıklarında iç tutarlık katsayısının 0.95; açıklanan toplam varyansın 0.65 olduğu ve tek faktörlü çözümlemedeki faktör yüklerinin 0.77 – 0.86 arasında değiştiği gözlenmiştir. Benzer şekilde, ikinci uygulamada multivariate aykırı gözlemler veri setinden çıkarıldıklarında iç tutarlık katsayısı 0.96; açıklanan toplam varyansın 0.66 olduğu ve tek faktörlü çözümlemede faktör yüklerinin 0,72 - 0,86 arasında değiştiği saptanmıştır (EK 1).

Öte yandan, söz konusu gözlemlerin veri setinde kalmaları durumunda, ilk uygulamada SKAAÖ'nün iç tutarlık katsayısının 0.95; açıklanan toplam varyans 0.61 olduğu ve faktör yüklerinin 0.70 – 0.82 arasında değiştiği hesaplanmıştır. İkinci uygulamada ise, SKAAÖ'nün iç tutarlık katsayısının 0.95; açıklanan toplam varyans 0.63 olduğu ve faktör yüklerinin 0.70 – 0.85 arasında değiştiği görülmüştür. SKAAÖ'nün iki modeline ilişkin katsayılarda önemli bir fark gözlenmediğinden, veri

setinden multivariate aykırı gözlemler çıkarılmamıştır. Buna ilave olarak, veri matrisinde yer alan madde dağılımları arasındaki univariate çoklu bağlantılar pearson korelasyon katsayılarıyla; multivariate çoklu bağlantılar ise tolerans ve varyans şişme değerlerine (VIF) bağlı olarak incelenmiştir. Bulgular maddeler arasındaki korelasyon katsayılarının ilk uygulamada 0.38 - 0.75; ikinci uygulamada 0.45 - 0.70 arasında değiştiğini; 0'a yaklaşan tolerans ve 5'ten büyük varyans şişme değerinin bulunmadığını göstermiştir. Bundan hareketle veri setinde çoklu değişimin bulunmadığı sonucuna varılmıştır (EK 2).

Bu işlemde ayrı olarak madde çiftleri arasındaki ilişkiler saçılma grafikleri ile incelenmiştir. Grafiklerin ayrıntılı incelenmesi sonucunda, bazı madde çiftleri arasında düşük düzeyde doğrusal (linear) ilişki bulunduğu görülmüştür (EK 3). Düşük düzeyde doğrusal ilişkilerin gözlenmesi, madde dağılımlarındaki normalden sapmalara dayandırılmıştır.

Analiz sürecinin üçüncü aşamasında maddelerin univariate normal dağılım özelliklerine ne derece sahip oldukları eğiklik (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, 3'ten büyük eğiklik ve 10'dan büyük basıklık değerlerine rastlanmamıştır (EK 4). Kline (1998)¹¹² Yapısal modellerde tahmin yöntemlerinin kullanıldığı Monte Carlo benzetim (simulation) çalışmalarına dayalı olarak, eğiklik endeksinin 3'ten, basıklık endeksinin ise 10'dan büyük olması durumunda değişkenlerin normal dağılım özelliği taşımadıklarını belirtmektedir. Tabachnick ve Fidel'e (2007)¹¹³ göre, veri dağılımlarında istatistiksel bakımdan önemli eğiklik değerleri bulunsa da, eğiklik katsayılarına ilişkin standart hata değerlerinin büyük örneklerde etkileri azalmaktadır. Bu açıklamalardan hareketle, katılımcı sayısının ($n_1=166$; $n_2=152$) büyüklüğü nedeniyle, madde dağılımlarındaki normalden sapmaların, analiz sonuçlarını etkilemeyeceği sonucuna varılmış ve herhangi bir dönüştürme (transformation) işlemi yapılmamıştır. Bilindiği

gibi, büyük örneklemelerden hesaplanan kovaryans ve korelasyon katsayıları, küçük örneklemelerden hesaplanana oranla daha durağan bir nitelik taşımaktadır. Betimleyici ve Doğrulayıcı faktör analizleri değişkenler arasındaki kovaryanslara dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Hair JR, Black, Babin ve Anderson (2009)¹¹⁴ betimleyici faktör analizinde örneklem büyüklüğü için madde sayısının 5 katı gözleme gereksinim duyulduğunu belirtmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi için ise her faktörde madde sayısının 3'ten fazla olması durumunda, communality değerleri 0,60'tan büyük modeller için 100 - 150 kişinin yeterli olacağını ileri sürmektedirler. Bu açıklama ışığında uygulamalara katılan kişi sayılarının betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizleri için yeterli olacağı varsayılmıştır¹.

SKAAÖ 1 - 7 şeklinde (sıralı) puanlandığından doğrulayıcı faktör analizleri (CFA) pearson korelasyon katsayıları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizlerinde faktör çıkarma yöntemi olarak maksimum likelihood benimsenmiştir. CFA'da modelin uygunluğu (model fit) uyum iyiliği istatistiklerine (goodness-of-fit statistics) bağlı olarak değerlendirilmiştir. Buna göre; modelin analiz edilen veriye uygunluğunun sağlanabilmesi için χ^2 değerinin 0'a yakın olması ve anlamlı çıkmaması (bu değer örneklem büyüklüğüne duyarlıdır); χ^2/sd oranının 3'ten küçük olması (Kline, 1998)¹¹²; GFI, AGFI ve CFI değerlerinin 0.90 üzerinde ve RMSEA değerlerinin ise 0.07'nin altında olması gerekmektedir¹¹⁵.

İstatistiksel işlemlerle ilgili olarak, sayıtların incelenmesi için SPSS 17; doğrulayıcı faktör analizi için lisrel 8.72 paket programları kullanılmıştır.

¹ Communality: Bir maddede faktörlerin çıkardığı ortak varyans değeridir.

Analiz Sonuçları

SKAAÖ'nün faktör yapısını incelemek amacıyla öncelikle 166 kişi üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilen veriler, betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizleriyle incelenmiştir. Daha sonra, ilk uygulamadan elde edilen sonuçların geçerliği, benzer özellikler taşıyan ve 152 kişiden oluşan ayrı bir grupta çapraz geçerlik çalışması yapılarak test edilmiştir. Her iki uygulamada betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin yanı sıra, iç tutarlık katsayıları hesaplanarak SKAAÖ'den elde edilen ölçümlerin güvenilirlik düzeyi incelenmiştir. Ayrıca uygulamalar arasındaki tutarlık, betimleyici faktör analizi için faktör uyumu katsayılarıyla; doğrulayıcı faktör analizi için ise faktör invariance testleri yapılarak test edilmiştir. Aşağıda sırasıyla bu analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

I. Uygulama

SKAAÖ'nün faktör yapısının ele alındığı ilk çalışmada ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve toplam varyansın 0.61'ini açıkladığı bulunmuştur. Ayrıca tek boyutlu çözümlemede, maddelerle faktör arası korelasyon katsayıları (faktör yük) 0.72 – 0.84 arasında değişmektedir (EK 5). Bu işlemleri takiben yapılan güvenilirlik çalışmasında, SKAAÖ'nün iç tutarlık katsayısının 0.95 olduğu, madde toplam korelasyon katsayılarının ise 0.71 - 0.80 arasında değiştiği saptanmıştır (EK 6).

Sporcuların Karizmatik Antrenör Algısı Ölçeğine ait örnek maddeler aşağıdaki gibidir.

- Takımın amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.
- Antrenörün oyuncular üzerinde büyük bir saygınlığı vardır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, bağımsız model katsayısının çok yüksek bir değere ($\chi^2_{66} = 4,348.89$) sahip olması, veri setinden elde edilen varyans – kovaryans matrisinin test edilmeye uygun ve gizil (latent) değişkenle göstergeler (manifest) arasında yeterli düzeyde

ilişki olduğunu göstermiştir. Tek boyutlu çözüme ilişkin genel uyum katsayıları $\chi^2_{65} = 174.20$; $P=0.00$; $\chi^2/sd = 2.68$; $GFI=0.86$, $CFI=0.97$ ve $AGFI=0.80$; $SRMSR=0.05$ 'tir. Bu katsayılar araştırma kapsamında öngörülen tek boyutlu modelin maddeler arasında gözlenen ilişkileri açıklamada yeterli olduğunu göstermektedir ($\Delta\chi^2_{12} = 4,174.69$; $P < .05$). Model'e ilişkin parametre tahminleri EK 7'de sunulmuştur.

II. Uygulama

SKAAÖ'nün faktöriyel geçerliğinin araştırıldığı ikinci çalışmada, ilk çalışmada olduğu gibi, ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu gözlenmiştir. İkinci çalışmada SKAAÖ toplam varyansın 0.63'ünü açıklamaktadır. Ayrıca tek boyutlu çözümlemede, maddelerle faktör arası korelasyon katsayıları (faktör yük) 0.70 – 0.85 arasında değişmektedir (EK 8). Bu işlemleri takiben yapılan güvenilirlik çalışmasında, SKAAÖ'den elde edilen ölçümlerin iç tutarlık katsayısının 0.95 olduğu; madde toplam korelasyon katsayılarının 0.66 - 0.79 arasında değiştiği hesaplanmıştır (EK 9). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, tek boyutlu çözüme ilişkin genel uyum katsayıları $\chi^2_{65} = 110.88$; $P=0.00$; $\chi^2/sd = 1.71$; $GFI=0.90$, $CFI=0.99$ ve $AGFI=0.86$; $SRMSR=0.04$ 'tür. Bu sonuçlar araştırma kapsamında öngörülen tek boyutlu modelin ikinci grupta da maddeler arasında gözlenen ilişkileri açıklamada yeterli olduğunu göstermektedir ($\Delta\chi^2_{12} = 4,009.99$; $P < .05$). Model'e ilişkin parametre tahminleri EK 10'da sunulmuştur.

III. Çapraz Geçerlik

Birinci ve ikinci uygulamadan elde edilen veriler üzerinde yapılan betimleyici faktör analizleri sonucunda, faktör yükleri r_c paket programı kullanılarak karşılaştırılmış ve iki uygulamadan elde edilen faktör

yükleri arasındaki uyuşumun 0.99 olduğu saptanmıştır. Doğrulayıcı faktör analiziyle ilk aşamada iki grupta faktöriyel yapının eşitliği (Configural Invariance) test edilmiştir. Modelin uyum katsayıları $\chi^2_{130} = 288.96$; $P=0.00$; $\chi^2/sd = 2.22$; CFI=0.98 ve PNFI=0,80 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayılar “baseline” modelin minimum düzeyde çapraz geçerliğe sahip olduğunu başka bir deyişle, modelin iki kovaryans matrisine de uyduğunu göstermektedir. İkinci aşamada, iki grupta faktör yüklerinin eşitliği test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre modelin uyum katsayıları $\chi^2_{143} = 298.89$; $P=0.00$; $\chi^2/sd = 2.09$; CFI=0.98 ve PNFI=0.88'dir. İkinci model ilkinden çıkarıldığında, faktör yüklerini eşitlemenin modelin uyumunu önemli ölçüde kötüleştirmedeği görülmüştür ($\Delta\chi^2_{13} = 9.93$; $P > 0.05$). Bu durum modelin çapraz geçerliği için ek bir kanıt oluşturmuştur.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan Karizmatik Liderlik Algısı Ölçeğinin nasıl oluştuğu ağıklandıktan sonra, bu ölçeğin sporcular üzerindeki etkisinin araştırılacağı bağımlı değişkenler olan, antrenör sporcu ilişkisi, sporcu memnuniyeti, takım bağlılığı ve birlikteliği konularını ölçmek için kullanılacak veri toplama araçlarının açıklanması bu bölümde gerçektelecektir.

Lider Üye Etkileşim Ölçeği (LMX)

Araştırmacı, Antrenör-sporcu ilişkisini ölçebilmek için, Graen & Uhl-Bien (1995)⁷⁰'in geliştirdiği Lider – Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeğinin Türkiye'ye uyarlamasını kullanmıřtır¹¹⁶.

LMX ölçeği tek boyutlu, 7 sorudan oluşan 5 li likert ölçeğidir. Antrenör ve sporcu arasındaki ilişki; çok yüksek (30-35 puan), yüksek (25-29 puan), orta derecede (20-24 puan), düşük (15-19), çok düşük (7-14

puan) olarak değerlendirilebilir. Yüksek aralıkta elde edilen toplam puan, daha güçlü ve daha yüksek antrenör - sporcu üye ilişki kalitesini göstermektedir.

Sporcu Doyumu Ölçeği

Sporcu doyumunu ölçebilmek için, araştırmacı tarafından oluşturulan Sporcu Doyumu (SD) ölçeği veri toplamada kullanılmıştır¹¹⁷. Sporcu Doyumu Ölçeği, “oyuncuların “antrenör doyumunu”, “takımın performansından doyumunu” ve birbirlerinden doyumunu (Takım Arkadaşlığı Algısı) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

Sporcu Doyumu Ölçeği toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Her madde oyuncuların algısını ölçmek için 7= kesinlikle katılıyorum ve 1=kesinlikle katılmıyorum aralığında, 7’li Likert tipinde ölçektir. Ölçek puanlarının yüksek düzeyde olması, sporcunun yüksek düzeyde doyum sağladığını göstergesidir.

Takım Birlikteliği ve Takım Bağlılığı Ölçeği

Araştırmacı Takım Birlikteliğini ve Takım bağlılığını ölçebilmek için TBİ ve TBA Ölçeklerini veri toplamada kullanmıştır¹¹⁸. Takım Birlikteliği Ölçeği, Brawley, Carron ve Widmeyer (1987)⁹⁶ tarafından geliştirilen GEQ (Group Environment Questionnaire), Takım Bağlılığı Ölçeği (TBA) ise Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment) ölçeklerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

TBİ ve TBA ölçeği 11 madde ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Her madde oyuncuların algısını ölçmek için 7= kesinlikle katılıyorum ve 1=kesinlikle katılmıyorum aralığında, 7’li likert tipinde ölçektir. Ölçekten elde edilen yüksek puanlar takım bağlılığı ve birlikteliğinin yüksek olduğunu gösterir.

3.6 Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi

Bu çalışmada sporcuların karizmatik antrenör algısının, antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumunu, takım birlikteliği ve takım bağlılığı üzerindeki etkileri PATH analizi yapılarak incelenmiştir.

Path analizinde SKAA'nın LMX, SD, TBİ ve TBA üzerindeki doğrudan etkilerine ek olarak, SKAA ile TBİ ve TBA arasındaki ilişkide LMX'in aracı rolü test edilmiştir. Ayrıca söz konusu ilişkinin süper lig ve diğer liglerde farklılık olup olmadığını belirlemek için regresyon paralellik ve eşitliği testi yapılmıştır. Bu işlemlerden ayrı olarak araştırma kapsamında geliştirilen ölçekler için betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bu işlemler sırasında varyans homojenliği, normallik, doğrusallık, aykırı değer, çoklu bağlantı varsayımları gözden geçirilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmalarında araştırma grubu rastlantısal yolla ikiye bölünmüştür. Bir grupta betimleyici faktör analizi, diğer grupta doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ayrıca iki uygulamadan elde edilen verilerin karşılaştırıldığı çapraz geçerlik çalışmaları yapılmıştır.

Path analizi için LISREL paket programı kullanılmış araştırmada hata payı 0.05 olarak alınmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde karizmatik antrenör algısının sporcular üzerindeki etkilerini test etmek için yapılan path analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bulguların sunumunda öncelikle hipotez modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler (korelasyon katsayıları) tablo halinde verilmiştir. Bunu hipotez (önerilen) ve alternatif modele ilişkin açıklamalarla, modellerin istatistiksel olarak karşılaştırılması ve modellerin uyum düzeylerine ilişkin katsayıların verilmesi izlemiştir. Son aşamada ise, kabul edilen modellere ilişkin parametre tahminleri verilmiştir.

4.1 Sporcuların karizmatik antrenör algısının antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumu, takım birlikteliği ve takım bağlılığı üzerindeki etkileri

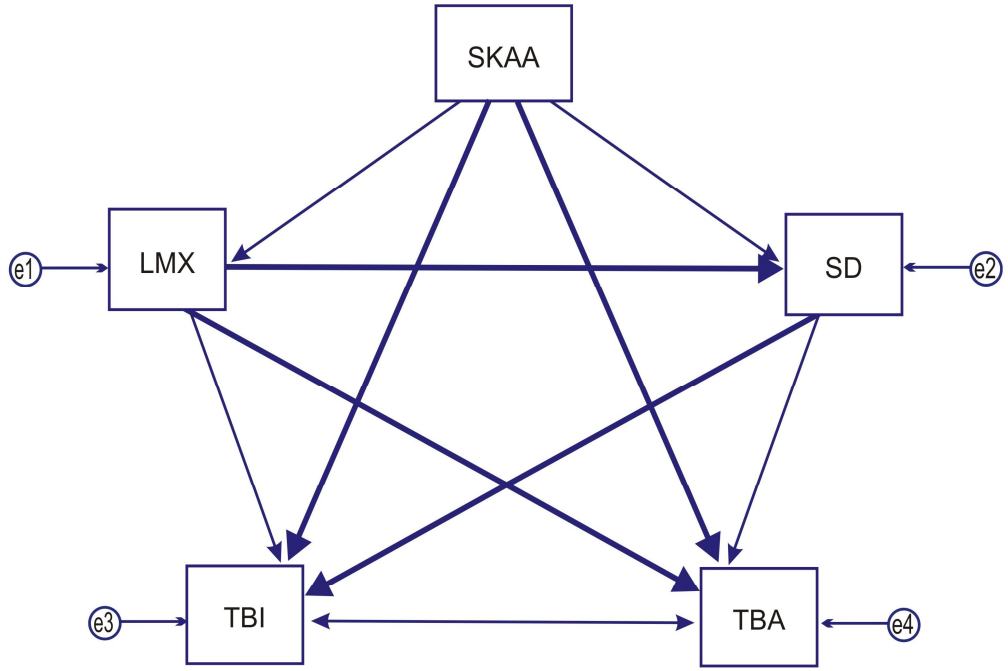
Hipotez modelde karizmatik liderlik algısının sporcuların antrenör-sporcu ilişkisi, sporcu doyumu, takım birlikteliği ile takım bağlılığını etkileyeceği varsayılmıştır. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Lig Değişkenine Göre Modelde Yer alan Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları

		Ort.	Ss	Karizmatik Antrenör Algısı	Sporcu doyumunu	Antrenör- Sporcu İlişkisi	Takım birlikteliği	Takım bağlılığı
Süper Lig	Karizmatik Antrenör Algısı	5.91	.94	,94*				
	Sporcu doyumunu	5.57	.91	,71	,92*			
	Antrenör- Sporcu İlişkisi	3.50	.73	,54	,54	,81*		
	Takım birlikteliği	5.52	1.14	,65	,72	,42	,91*	
	Takım bağlılığı	5.72	.91	,60	,58	,37	,62	,81*
Diğer Ligler	1 Karizmatik Antrenör Algısı	5.23	1.25	,96*				
	2 Sporcu doyumunu	5.15	1.14	,84	,94*			
	3 Antrenör- Sporcu İlişkisi	3.30	.78	,59	,64	,84*		
	4 Takım birlikteliği	5.26	1.33	,69	,72	,42	,93*	
	5 Takım bağlılığı	5.37	1.15	,76	,74	,49	,76	,79*

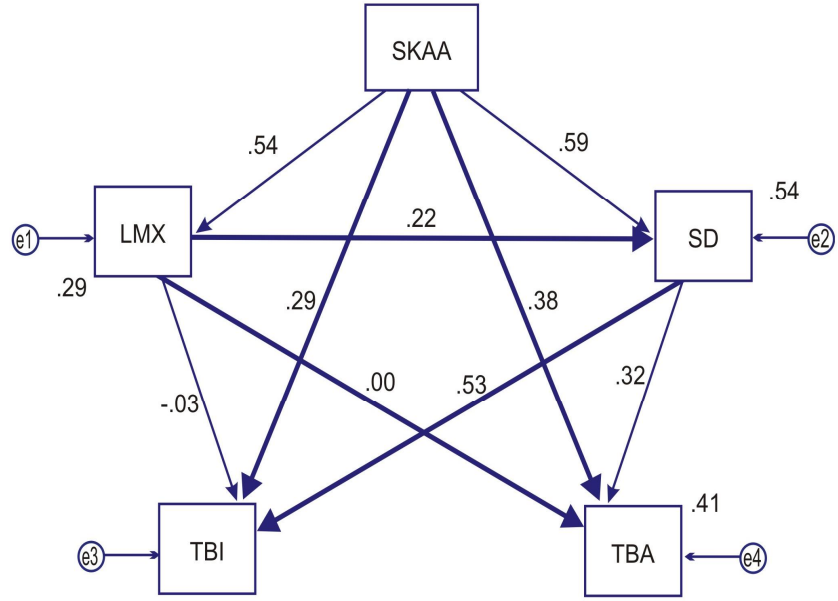
* Değişkenlerin içtutarlık katsayıları

Tablo 4'de görüldüğü gibi, hipotez modelde yer alan değişkenlerden elde edilen ölçümlerin iç tutarlık katsayıları Süper Lig'de 0.81 – 0.94; Diğer Liglerde 0.79 – 0.90 arasındadır. Ayrıca modelde yer alan değişkenler arasındaki korelasyonlar Süper Lig'de 0.37 – 0.72; Diğer Ligler'de 0.42 -0.84 arasındadır. Bu ilişkiler arasında karizmatik antrenör algısından en çok etkilenen değişken her iki ligde de sporcu doyumunu olmuştur. Süper lig seviyesinde; takım birlikteliğini ikinci, takım bağlılığı üçüncü, antrenör sporcu ilişkisini dördüncü sırada yer almıştır. Diğer liglerde ise takım bağlılığı ikinci, takım birlikteliği üçüncü, antrenör sporcu ilişkisi ise dördüncü değişken olmuştur. Bu sonuçlar değişkenler arasındaki ilişkilerin hipotez modelle ele alınabileceğine işaret etmektedir. Söz konusu hipotez model şekil 7'de sunulmuştur.

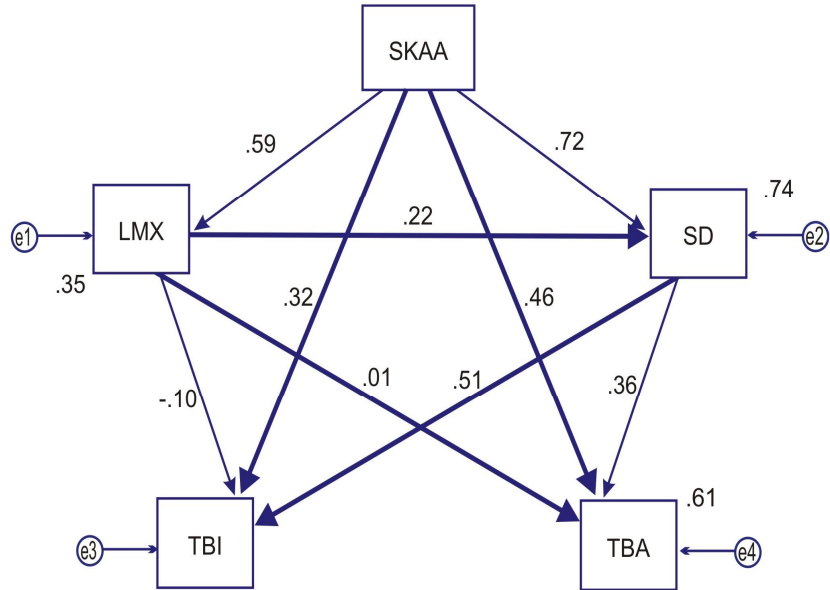


Şekil 9. Hipotez Modelin Analizi

Şekil 9'da tek yönlü oklar doğrudan etkileri, iki değişkeni birbirine bağlayan bir çizginin olmayışı ise, modelde bu değişkenler arasında varsayılan bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. e_i 'ler, exogen değişkenlerce açıklanmayan varyans miktarını belirtmektedir. Modelde sporcuların karizmatik antrenör algılarının antrenörle ilişkilerini, doyum düzeylerini ve takım birliktelikleri ile bağlılıklarını etkilediği varsayılmıştır. Ayrıca takım birliktelik ve bağlılığı değişkenleri arasında bir ilişkinin bulunduğu ön görülmektedir. Modele ilişkin genel uyum katsayıları ile standartlaştırılmamış parametre tahminleri şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 10. Hipotez Model Süper lige ait standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları



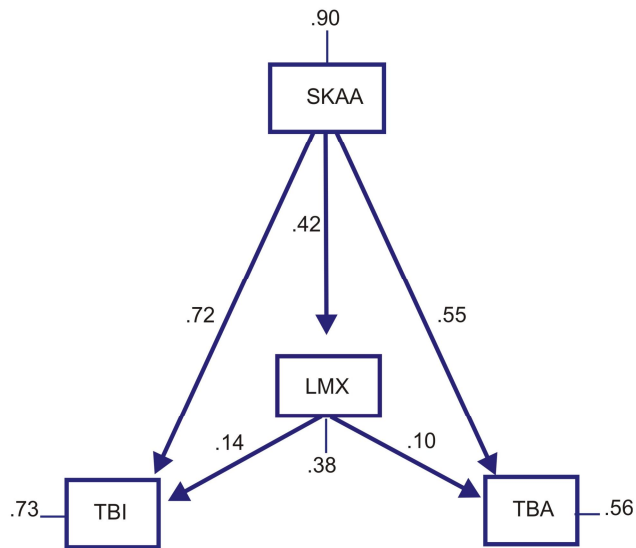
Şekil 11. Hipotez Model Diğer Lig standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları

Şekil 10 ve 11'de verilen hipotez modele ilişkin genel uyum katsayısı Süper Lig için $\chi^2_1 = 12.94$; $P = .000$; Diğer ligler için $\chi^2_1 = 39.5$; $P = .000$ 'tir. Tablo 1'de antrenör sporcu etkileşimiyle (LMX) takım bağlılığı (TBA) ve birlikteliği (TBI) arasında pozitif yönde ilişkiler bulunurken;

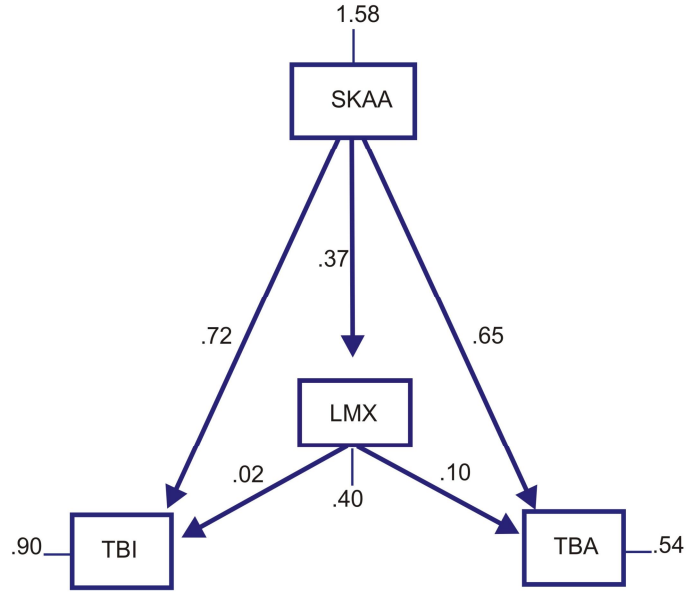
modelde bu ilişkileri gösteren regresyon ağırlıkları negatif yöndedir. Bu durum modelde bastırıcı değişkenin varlığına işaret etmektedir. Yapılan incelemelerle sporcu doyumunun “negatif bastırıcı” bir değişken olduğu saptanmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007)¹¹³ bastırıcı değişkenlerin, yordayıcı değişkenlerdeki gereksiz varyansı baskılayarak regresyon ağırlıklarını yükselttiklerini dile getirmekte ve hatalı parametre tahminlerine sebep oldukları için regresyon ağırlıklarının yorumlanmaması gerektiğini belirtmektedirler. Bu durum göz önünde bulundurularak, sporcu doyumunu modelden çıkarılmış ve araştırma kapsamında alternatif bir model türetilmiştir. Alternatif modele ilişkin açıklamalarla, genel uyum katsayıları aşağıda verilmiştir.

Alternatif Model

Alternatif model’de karizmatik lider algısının sporcuların takımlarına bağlılıklarını ve birliktelik duygularını doğrudan etkilediği varsayılmıştır. Buna ek olarak, antrenör sporcu etkileşimin, karizmatik liderlik algısıyla takıma bağlılık ve birliktelik duyguları arasındaki ilişkiye dolaylı bir katkı sağladığı öngörülmüştür. Söz konusu modele ilişkin standartlaştırılmamış regresyon ağırlıkları şekil 12-13 ’te sunulmuştur.



Şekil 12. Alternatif Model Süper lig



Şekil 13. Alternatif Model Diğer Ligler

Şekil 12-13'de yer alan I. lige ilişkin modelin genel uyum katsayıları $\chi^2_1=20.34$; $P=0.00$; $GFI=0.93$; $CFI=0.92$; $SRMR=0.07$ 'dir. Diğer liglere ilişkin modelin genel uyum katsayıları (Şekil 13) ise $\chi^2_1=45.12$; $P=0.00$; $GFI=0.89$; $CFI=0.88$; $SRMR=0.08$ 'dir.

Doğrudan etkiler:

Alternatif modele ilişkin standartlaştırılmamış regresyon ağırlıkları karşılaştırıldığında; SKA'nın Süper Ligde TBA'yı diğer liglere göre daha az ($B_1=0.55$, $B_2=0.65$); buna karşın LMX ($B_1= 0.42$, $B_2= 0.37$) daha fazla; TBİ'yi ise eşit düzeyde açıkladığı görülmektedir. Başka bir deyişle, SKA'daki 1 puanlık artış hem Süper Ligde hem de diğer liglerde TBİ puanlarında 0.72 puanlık bir artışa yol açmaktadır(Şekil 12). Benzer şekilde, SKA'daki 1 puanlık artış Süper Lig'de LMX puanlarında 0.42; diğer lig puanlarında 0.37; TBA puanlarında Süper Lig'de 0.55; diğer liglerde 0.65 puan artışa neden olmaktadır (Şekil 13). Ayrıca Süper Lig'de

LMX TBİ'yi diğer liglere göre daha fazla açıklamaktadır ($B_1= 0.14$; $B_2= 0.02$).

Standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarına göre, SKA Süper Ligde TBİ'yi ($\beta= 0.60$) LMX ($\beta= 0.55$) ve TBA'ya ($\beta= 0.55$) göre daha çok; diğer liglerde ise TBA'yı ($\beta=0.72$), LMX ($\beta=0.59$) ve TBİ'ye göre ($\beta=0.69$) daha fazla açıklamaktadır.

Bununla birlikte Süper Lig ve diğer liglerdeki regresyon ağırlıkları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Aşağıda Alternatif modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere ait B, β , t ve P değerleri sunulmuştur.

Tablo 5. Alternatif modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere ait B, β , t ve P değerleri

	İlişkiler	B	sh	β	t	p
Süper Lig	SKAA -----> TBİ	.72	.09	.60	7.94	.000***
	SKAA -----> TBA	.55	.08	.55	6.90	.000***
	SKAA -----> LMX	.42	.05	.55	7.72	.000***
	LMX -----> TBİ	.14	.11	.09	1.23	
	LMX -----> TBA	.10	.11	.07	.93	
Diğer Ligler	SKAA -----> TBİ	.72	.07	.69	10.15	.000***
	SKAA -----> TBA	.65	.05	.72	11.84	.000***
	SKAA -----> LMX	.37	.04	.59	9.66	.000***
	LMX -----> TBİ	.02	.12	.01	.17	
	LMX -----> TBA	.10	.09	.07	1.13	

B=Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları β =Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

Tablo 5'de görüldüğü gibi SKAA'nın Süper Lig'de TBİ($B=.72$, $t=7.94$, $P=.000$), TBA ($B=.55$, $t=6.90$, $P=.000$), ve LMX ($B=.42$, $t=7.72$, $P=.000$) üzerindeki etkileri ile diğer liglerde TBİ($B=.72$, $t=10.15$, $P=.000$), TBA ($B=.65$, $t=11.84$, $P=.000$) ve LMX ($B=.37$, $t=9.66$, $P=.000$) üzerindeki etkileri anlamlıdır. Ayrıca hem Süper Ligde hem de diğer liglerde LMX'in TBİ ($B=.14$; $.02$, $t=1.23$; $.17$, $P>.05$) ve TBA ($B=.10$; $.10$, $t=.93$; 1.13 , $P>.05$) üzerindeki etkisi anlamsız bulunmuştur.

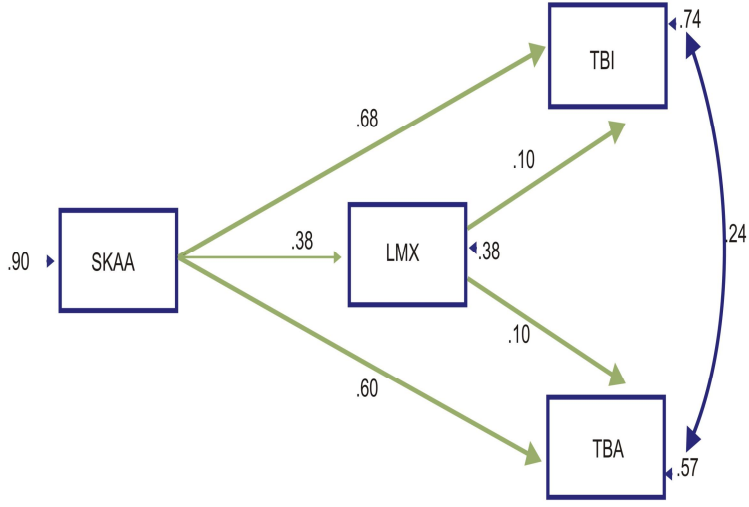
4.2 Antrenör Sporcu İlişkisinin Sporcuların Karizmatik Antrenör Algısı ile Takım Birlikteliği ve Bağlılığı Arasındaki Aracı Rolü

Alternatif modelde SKA ile TBA ve TBİ arasındaki ilişkide LMX'nin dolaylı bir etkisinin (mediator) olduğu varsayılmıştır. Buna göre, LMX'nin söz konusu ilişkilerdeki dolaylı etkisi TBİ için Süper Ligde (0.42 * 0.14) 0.06 ($t_{sobel}=1.15$; $P=0.12$); diğer liglerde (0.37 * 0.02) 0.007 ($t_{sobel}=0.17$; $P=0.42$)'dir. TBA için ise Süper Ligde (0.42 * 0.10) 0.04 ($t_{sobel}=0.90$; $P=0.18$); diğer liglerde (0.37 * 0.10) 0.04 ($t_{sobel}=1.10$; $P=0.27$)'dir. Bu sonuçlara göre, LMX'nin SKA ile TBA ve TBİ arasındaki ilişkilere dolaylı etkisi anlamsız bulunmuştur. Dolayısıyla, "SKA ile TBA ve TBİ arasındaki ilişkide LMX'nin dolaylı bir etkisi (mediator) vardır" hipotezi desteklenmemiştir.

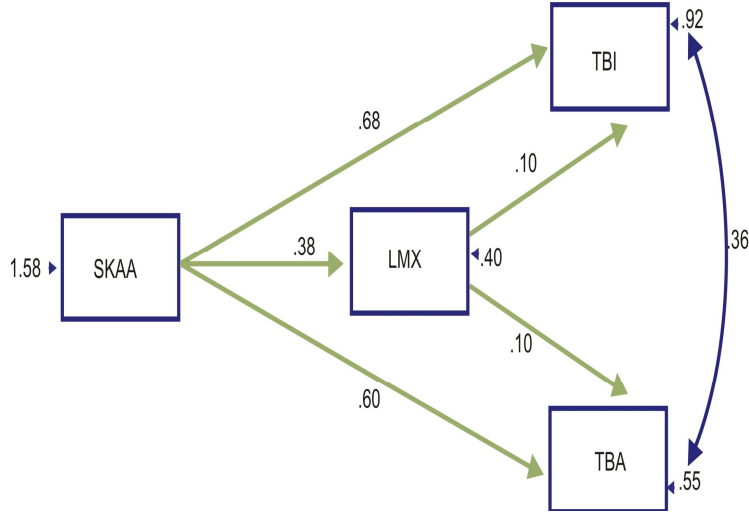
4.3 Karizmatik Liderliğin Lig Düzeyine Bağlı Etkileri

Regresyon Katsayılarının Eşitliği – Paralellik testleri

Şekil 12-13'de de görüldüğü gibi, hem Süper Lig'de hem de diğer liglerde oynayan sporcuların karizmatik lider algılarının doğurgularına ilişkin yapılan path analizi sonucunda, regresyon ağırlıklarında farklılıklar gözlenmektedir. Puanlar arasında gözlenen bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla eşit regresyonlar testi yapılmıştır. Standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları şekil 14 ve Şekil 15'de sunulmuştur.



Şekil 14. Süper Lig α ve γ 'ların eşit varsayıldığı regresyon modelleri



Şekil 15. Diğer liglerde α ve γ 'ların eşit varsayıldığı regresyon modelleri

Şekil 14-15'te verilen eşit regresyonlar testine ilişkin genel uyum katsayısı $\chi^2_8 = 9.56$; $P = 0.30$ 'dur. Buna göre, lig farkına bağlı olarak regresyon ağırlıklarında gözlenen farklılıklar istatistiksel bakımdan önemli bulunmamıştır. Başka bir deyişle, karizmatik lider algısı sporcular üzerinde etkili olmasına karşın, bu etki sporcuların hangi ligde top oynadıklarına bağlı olarak anlamlı bir değişme göstermemektedir.

5. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde sporcuların karizmatik antrenör algısının (SKAA), antrenör sporcu ilişkisi (LMX), sporcu doyumu (SD), takım birlikteliği (TBİ) ve takım bağlılığı (TBA) üzerindeki etkilerine ilişkin korelasyon ve path analiz sonuçları tartışılmıştır. Bulguların tartışılmasında, araştırma hipotezlerine bağlı bir sıra izlenmiştir.

H I. Sporcuların karizmatik antrenör algısının antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumu, takım birlikteliği ve takım bağlılığı üzerindeki doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmanın birinci hipotezinde karizmatik antrenör algısının ilişkili olduğu değişkenler, karizmatik liderlik çalışmaları temel alınarak belirlenmiştir. Örneğin Conger, Kanungo ve Menon (2000)¹², çeşitli şirketlerde karizmatik liderliğin, derin saygı, güven, doyum, kolektif kimlik, grup performansı ve güçlendirme üzerine etkilerini; Gibson, Hannon ve Blackwell (1999)²⁷, 23 popüler lider hakkında akademisyenlerin ve öğrencilerin karizmatik algılarını; Shamir ve arkadaşları (1998)³⁸, askeri şirketlerde karizmatik liderlik davranışları ile bireysel seviye, takım karakteristikleri ve performans değerlendirme ile ilişkilerini incelemişlerdir. Yine benzer bir şekilde Degroot, Kiker ve Cross (2000)²¹ karizmatik liderlik ve organizasyonel sonuçlarının takipçi performansı, doyumu, gayreti ve bağlılığı ile ilişkili olduğunu 1970 ile 1998 yılları arasındaki yayınların içerik analizinde ortaya koymuşlardır. Cicero ve Pierro (2007)¹¹⁹, 200 italyan kamu ve özel sektör çalışanları ile profesyonel yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları ile çalışma grubu kimliği ve iş çabası üzerine etkilerini incelemişlerdir. Campbell ve arkadaşları (2008)¹²⁰ Tepe yöneticilik ile ilgili bir konferansa katılan 92 üst düzey yöneticiyle karizmatik atıf lider-izleyen arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmayı yürütmüşlerdir. Yine Dumas ve Sankowsky (1998)¹²¹, karizmatik lider ve izleyici ilişkileri hakkında bir derleme çalışma yapmışlardır.

Araştırmalarda görüldüğü gibi karizmatik liderlik çalışmalarında benzer sonuçlar ve ilişkiler farklı örneklem gruplarında araştırılmıştır. Bu deneysel ve kuramsal araştırmalar sonuçları ile ortaya konulan karizmatik liderlik ve etkilerinin sporcular üzerinde geçerli olup olmadığı ya da ne kadar geçerli olduğunu incelemek amacıyla araştırmada birinci hipotez; “Sporcuların karizmatik antrenör algısının antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumu, takım birlikteliği ve takım bağlılığı üzerindeki doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır”, şeklinde ele alınmıştır.

Hipotez modele ait uyum katsayıları incelendiğinde (Şekil 8-9), karizmatik liderlik algısı ile antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumu takım birlikteliği ve takım bağlılığı arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmasına rağmen; path analizi sonucunda hipotez modelde sporcu doyumunu negatif bastırıcı bir değişken olduğunu göstermiştir. Tabachnick ve Fidell (2007)¹¹³, Hair ve diğerleri (2009)¹¹⁴, görüşleri doğrultusunda sporcu doyumu hipotez modelden çıkarılmış ve araştırma kapsamında alternatif model oluşturulmuştur.

Alternatif modelde doğrudan etkiler incelendiğinde (Şekil 10-11), standartlaştırılmamış ve standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarına göre, sporcuların karizmatik antrenör algılarının, antrenör sporcu ilişkisini, takım birlikteliğini ve takım bağlılığını artırdığı görülmüştür.

Karizmatik liderlik algısının antrenör-sporcu ilişkisine ilişkin pozitif yöndeki bulguları Yukl'un (1989)¹¹ ifade ettiği gibi güven duygusuna dayandırılabilir. Conger ve Kanungo, (2000)¹² imalat sektöründe yaptıkları araştırmada karizmatik liderin, izleyenlerin güven duygularını artırdığı ve kaliteli ilişkiler kurdukları sonucuna varmışlardır. Campbell ve arkadaşları (2008)¹²⁰, CEO ve üst yöneticiler ile lider ve izleyenler arasında düşük ve yüksek ilişki ayırımında takipçilerin liderlerine olan karizma atıflarının etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Karizmatik antrenör algısının takım birlikteliği üzerindeki pozitif etkisi, araştırmalarda özellikle karizmatik liderlerin takipçilerin kendi kimliklerini, kolektif kimlik hâline dönüştürebildikleri yetenekleri ile açıklığa kavuşturulabilir. Onların grubun çıkarlarını, kendi çıkarlarından üstün tutacakları bir görev anlayışı ortaya çıkarmaları ile oluşan bu kolektif bilinçte yüksek motivasyon unsurlar kullanmaları¹⁶, takım birlikteliğini artırmaktadır. Bu durum oyuncuların kendi hedefleri yerine, takımın hedeflerine odaklanmalarını sağlayabilir ve takım birlikteliği bu nedenlere bağlı olarak gelişebilir. Birliktelik duygusu, dış çevrede ve takım için oluşan problemlere öğrenilmiş bir cevap verebilmeye imkân tanır. Bu açıklama grup birlikteliğinin, bir grubu bozucu kuvvetlerin üstesinden gelebilme yeteneği tanımlamasıyla paralellik göstermektedir⁸⁵. Dolayısıyla karizmatik antrenörün kazandırdığı takım kimliği, takım birlikteliğinin oluşmasına katkı sağladığı ve grubu bozucu etkileri takımın dışında tutabildiği söylenebilir.

Karizmatik liderliğin pozitif olarak etkilediği diğer bir bileşen takım bağlılığıdır. Karizmatik liderlik konusunda yapılan araştırmaların çoğu bağlılık üzerinde birleřir⁹ ve araştırmalar karizmatik liderlikle örgütsel bağlılık arasında yüksek korelasyonlu ilişkiden söz ederler^{21,22,109}. Araştırma sonuçları, diğer çalışmaların elde ettiği bulgularla paralel sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlar, karizmatik liderlerin bağlılığı bir kimlik ile tanımlayabilmeleri ve ilgili takımın taraftarlığı için güçlü bir istek oluşturabilme yetenekleri ile ifade edilebilir^{122,123,124}. Oyuncuların, antrenörlerinin vizyonunu kabul etmeleri ve takımın olumlu bir geleceğe sahip olacağını düşünmeleri, oyuncuların takımda kalmak için niyetlerinde bir dönüşüm gerçekleştirilebilir. Böylelikle takıma olan bağlılıkları artabilceği söylenebilir.

Hipotez modele ait sonuçlar karizmatik antrenör algısının sporcular üzerinde önemli derecede etkili olduğunu göstermektedir. Antrenörün sahip olduğu yeteneklerin derecesinde, sporcular üzerindeki etkileri değiştirebilmektedir.

Rekabet ortamı, marifet ve hüner isteyen diğer işlerde olduğu gibi üstatlık (virtüözlük) denen eğitilmiş doğal bir yetenek ister. Bir antrenörün yeteneğine değer biçilmek istendiğinde, bu duruma öncelikle etrafındaki insanlara bakılarak karar verilir. Eğer bu kişiler yetenekli ve sadık kişiler ise antrenörün işinin ustası olduğuna karar verilebilir. Çünkü oyuncularının yeteneklerinin farkına varabilmiş ve onların sadakatlerini sağlayabilmiştir. Keza diğer takımlar başkalarının yetenekli sporcularını kendi kulüplerinde görmek istemektedirler. Dolayısıyla kulüplerin en büyük problemi yetenekli oyuncularını ellerinde tutmak çabası olmaktadır. Onların yerine transfer edilen oyuncuların belirlenmesinde son derece belirsiz bir durum olduğu da göz önüne alındığında antrenörün oyuncuların takımlarına bağlılıklarını sağlayabilmesi çok önemli kazanmaktadır. Bu noktada karizmatik antrenörler sporcularıyla duygusal bağ kurabilirler ve bu özellikleri ile takım bağlılığı artırabilirler.

Antrenörlük mesleği, aynı fikirde olmayanları, farklı geçmişe sahip olanları ortak bir hedefte birleştirmek ve anlaşmaya varmalarını sağlamak gibi sorumluluklar taşır. Dünyadaki küreselleşmenin kulüplerin transfer politikalarına da yansıdığı görülmektedir. Yabancı oyuncu sayısının artışı, vatandaşlık değiştirme ya da alt yapısını yurtdışında tamamlamış yerli oyuncular ile birlikte, antrenörün işi bir hayli zorlaşmaktadır. Özellikle kulüplerin büyük paralarla transfer ettiği yıldız oyuncular dikkat edilmesi gereken diğer bir konudur. Çünkü bu tür oyuncular uyumsuz, disiplinsiz ve sadakatsiz olabilirler. Bir antrenör takımı bu oyunculara emanet ederse asla bir istikrar ve güven sağlayamaz. Bu tür oyuncular gücü ellerine geçirmeye teşebbüs edebilirler. Takım arkadaşları arasında cesur, rakipleri karşısında korkak bir tavır sergilerler. Büyük paralarla transfer edilen bu tip sporcuları oyun alanında tutmak için ödemeler dışında hiçbir sadakat ve özendirme söz konusu olamaz. Nitekim ülkemize transfer edilen yıldız sporcuların birçoğunda aynı süreç gözlenebilir. Kulüpler onları oynatmak için büyük çaba sarf etmektedir;

hatta kendi oyuncularını arasında eşitsizlik meydana getirebilecek fedakârlıklarda bile bulunabilmektedir. Fakat yıldız oyuncular asla gerçek performanslarını sahaya yansıtmamaktadır. Hatta bu tür oyuncular, gücü ellerine geçirmek, antrenörlerinin işine son verebilmek için lobiler bile oluşturabilmektedirler. Çoğu antrenör yeteneklerinin farkında olan bu tür oyuncular kadro dışı bırakmak, ceza vermek yoluyla kendi hâkimiyetlerini sağlamaya çalışmaktadır. Bu tür durumlar, antrenörle sporcu arasındaki ilişkileri çürütebilmekte, sporcuların antrenörlerine olan saygılarını azaltabilmektedir. Sonuç olarak takımda kaliteli bir iletişim kurulamaması ile birlikte çatışmalar ve anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Karizmatik antrenörler ise sporcularıyla kişisel ilişkiler kurabilirler². Onların yeteneklerini güçlendirmek için büyük fedakârlık gösterebilirler. Hatta onların problemlerini çözebilmek için risk alabilirler. Sporcular bu tür davranışları gördüklerinde antrenörlerine olan güvenleri ve saygıları artar; dolayısıyla sporcuların karizmatik antrenör algıları, antrenör sporcu ilişkisini olumlu yönde etkileyebilir¹².

Her sanat dalında çıraklar, kalfalar ve ustalar vardır. Karizmatik antrenörlerin bilgileri, tecrübeleri, yoğunlukları, derinlikleri, antrenörleri ustalığa yaklaştırır. Sıra dışı davranışları, oyuncularını kendisine inandırabilmesi, başkaları için fedakârlık yapmanın iyi olduğunu gösterebilmesi, her zaman yapmacılıktan uzak durarak içten davranması ile oyuncuların övgülerini kazanabilirler. Bu tip antrenörlerin çalıştırdığı takımlarda birliktelik ve sosyal bütünleşme kısa sürede gerçekleşip varlığını sürdürür. Oyuncular şahsi ihtiyaçlarının yerine takımın ihtiyaçlarına öncelik verirler. Bu sayede kendi benliklerinin yerine kolektif bir benlik benimserler. Sporcular, kendileri ne kadar popüler olurlarsa olsunlar antrenörün otoritesini kabul ederler, onu takip ederler ve etrafında toplanırlar. Bu sayede takım bir kimlik kazanır ve takım birliği artabilir.

Sonuç olarak Hipotez I'e ait bulgu ve açıklamalar ışığında karizmatik antrenörlerin; ilişki, birliktelik ve bağlılık duygularına son derece

olumlu etkileri sonucunda antrenörleri tarif ederken karizma kavramının farklı bir nitelik olarak kabul edilebileceği söylenebilir.

H II. Sporcuların karizmatik antrenör algısının, takım birlikteliği ve takım bağlılığı arasındaki ilişkide antrenör sporcu ilişkisi aracı değişkendir. Sporcuların karizmatik antrenör algısının takım birlikteliği ve bağlılığı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmanın ikinci hipotezinde karizmatik liderliğin takım birlikteliği ve takım bağlılığının sağlanmasında doğrudan etkisinin yanında dolaylı etkisinde olabileceği varsayılmıştır. Tabachnick ve Fidel (2007)¹¹³, çalışma varsayımsal birbirine ardışık üç ya da daha fazla değişken arasında nedensel ilişkiye sahipse, değişkenle arasındaki değişimlerin aracı (mediator) bir değişken ile test edilebileceğinden bahsetmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara bağlı olarak antrenör sporcu ilişkisinin karizmatik antrenör algısıyla takım birlikteliği ve bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık edeceği varsayılmıştır. Başka bir deyişle karizmatik liderlik algısının lider ile sporcu arasındaki ilişkiyi geliştireceği bunun sonucunda gelişen ilişkinin sporcuların takımlarına bağlılıklarını ve birliktelik duygularını artıracığı düşünülmüştür. Buna göre araştırmada ikinci hipotez “Sporcuların karizmatik antrenör algısının, takım birlikteliği ve takım bağlılığı arasındaki ilişkide antrenör sporcu ilişkisi aracı değişkendir. Sporcuların karizmatik antrenör algısının takım birlikteliği ve bağlılığı üzerindeki etkisi istatistiksel bakımdan anlamlıdır.” şeklinde kurulmuştur.

Bulgular antrenör sporcu ilişkisinin karizmatik antrenör algısı ile antrenör sporcu ilişkisi, takım birlikteliği ve takım bağlılığını arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiğini göstermemiştir. Dolayısıyla araştırma hipotezi reddedilmiştir (Tablo 5).

Dumas ve Sankowsky (1999)¹²¹, Conger ve Kanungo (1998)⁹, Conger ve Kanungo, (2000)¹², Campbell ve diğerleri (2008)¹²⁰, House, (1977)²⁴, Kousez ve Posner, (1987)¹⁰, Shamir ve ark. (1993)¹⁶, Yukl, (1989)¹¹ araştırmalarında karizmatik lider algısının lider-izleyenler ilişkisini artıracığını ortaya koymaktadır. Conger ve Kanungo, (1998)⁹, DeGroot ve arkadaşları, (2000)²¹, Robbins, (1996)²², Oktay ve Gül, (2003)⁵², Mathieu ve Zajac, (1990)¹²², Meyer ve Allen (1991)¹²³, Moorman, Zaltman ve Deshpande, (1992)¹²⁴, lider-izleyenler ilişkisini takım birlikteliği ve bağlılığını geliştireceğini ileri sürölmüşlerdir. Yukarıdaki araştırma sonuçları birleştirildiğinde lider ile izleyenleri arasındaki ilişkinin karizmatik liderlikle takıma bağlılık ve birliktelik duyguları arasındaki ilişkiye aracı bir rolünün olabileceğini akla getirmiştir. Bununla birlikte araştırma bulguları karizmatik liderlikle takım bağlılığı ve birlikteliği arasındaki ilişkiye antrenör-sporcu ilişkisinin aracı bir rolünün bulunduğu hipotezini desteklememiştir.

Burada karizmatik liderliğin doğrudan takım birlikteliği ve bağlılığını artırması ancak ilişki üzerinden dolaylı etkisinin düşük olması, takım bağlılığı ve birlikteliği duyguları sıcak ilişkileri değil de, daha çok adanmışlık ve korunmasız şekilde bağlanılan ilişki biçimine bağlı olarak, antrenörden çekinme, ona saygı duyma ya da onun hedeflerine inanma biçiminde olabileceğini akla getirmektedir. Zira Shamir ve arkadaşlarının (1993)¹⁶ çalışmalarında, karizmatik lider olmayan liderlerin izleyecilerinde diğerlerine benzer olan bir arkadaş gibi sevme etkisi oluşurken; karizmatik olan liderlerde, izleyenleri ile saygı ve hayranlık uyandıran bir etkileme süreci yaşanmaktadır.

Bu duruma ek olarak karizmatik antrenörlerin sahip oldukları otorite biçiminin, karizmatik olmayan antrenörlerden farklı olması neden olarak gösterilebilir². Diğer bir deyişle, diğer antrenörler sadece sevilme ya da disiplini sağlamak için otorite kurmaya çalışırken, karizmatik antrenörler; oyuncularını güçlendirdikleri, kişisel ilişki tarzına dayanan bir

otorite kurmaktadır. Bu sayede oyuncular antrenörlerinin isteklerini neden sormadan yerine getirebilmekte, onunla birlikte olmaktan hoşlanmaktadır. Bu şekilde bir bağlılık gösterebilmektedirler. Sonuç olarak, karizmatik antrenör algısının, takım birlikteliği ve takım bağlılığına antrenör sporcu ilişkisi aracı rolü ile dolaylı etkisi, oyuncuların antrenörün gözüne girme, onunla birlikte olmaktan hoşlanma, antrenörü model almaya çalışmalarının, sporcular için antrenörleri ile eşit ilişki geliştirmekten daha önemli olması sebebiyle gerçekleşmemiştir.

H III. Sporcuların Karizmatik Antrenör Algısının yordayıcı değişkenlerle olan ilişkisi lig düzeyine bağlı olarak anlamlı fark göstermektedir.

Diğer lig takımlarının daha az kurumsallaştıkları ve ekonomik açıdan sınırlı olanaklara sahip oldukları düşünülebilir. Bu durum Süper Lige yükselme ve kupa kazanma gibi başarıların, primle ödüllendirilememesine yol açabilir. Ek güdülenme kaynaklarının sınırlı olduğu bu ortamda, antrenör teşviğinin Süper Lige göre daha etkili olacağı varsayılabilir. Buna karşın ekonomik açıdan güçlü Süper Lig takımlarında oynayan futbolcuların ekonomik gereksinimlerini büyük ölçüde karşıladıkları ve daha önceden kendilerini güdüleyen daha fazla para ve ün kazanmanın artık yeterince motivasyon kaynağı oluşturmayacağı düşünülebilir. Dolayısıyla takımları hedeflerine ulaştıracak başka motivasyon kaynaklarına gereksinim duyulabilir. Bu kapsamda antrenör karizması oyuncularda saygı uyandırabilir ve antrenörün vizyonundan faydalanma düşüncesini geliştirebilir. Bu gerekçelerden hareketle karizmatik liderliğin, lig statüsüne bağlı olarak takım bağlılığı ve birlikteliği üzerinde farklı etkilere sahip olabileceği düşünülmüş araştırma hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

“Sporcuların karizmatik antrenör algısının yordayıcı değişkenlerle olan ilişkisi lig düzeyine bağlı olarak anlamlı fark göstermektedir”.

Tartışma bölümünde üzerinde durulması gereken son konu, karizmatik antrenör algısının sporcular üzerindeki etkilerinin lig düzeyinde anlamlı fark gösterip göstermediğidir. Süper Lig ve diğer liglerde oynayan sporcuların karizmatik antrenör algılarının antrenör sporcu ilişkisi, takım birlikteliği ve yakım bağlılığına etkilerine yönelik yapılan path analizi sonucuna göre regresyon katsayılarında farklılıklar gözlenmektedir. Fakat lig düzeyine bağlı olarak regresyon ağırlıklarında gözlenen farklılıklar istatistiksel bakımdan önemli bulunmamıştır (Şekil 12-13). Bu sonuç, karizmatik lider algısının sporcular üzerinde etkili olmasına karşın, hangi ligde oynadıklarına bağlı olarak anlamlı bir değişme göstermediğine işaret etmiştir.

Araştırmacı bu durumun tartışılmasını Türkiye Profesyonel futbol ligindeki bazı ölçütlere dayandırmıştır.

Yıldız ve yetenekli sporcuların, Süper Ligde daha fazla olmalarından dolayı, bu sporcuların oldukça popüler olmaları, temel ihtiyaçlarını daha fazla karşılamış; futbol bilgileri fazla olduğundan dolayı, onları ancak daha üst düzey bir antrenör etkileyebilir şeklinde düşünülmüştür. Bu farkın çıkmayışı, diğer liglerde oynayan daha önce Süper Ligde oynamış, futbolculuk döneminin son yıllarındaki oyuncuların bulunmasına dayandırılabilir. Ayrıca diğer liglerde oynayan oyunculardan bazılarının sık takım değiştiren oyunculardan oluşmasından kaynaklanabilir. Ek olarak Süper Lig takımlarındaki genç ve tecrübesiz oyuncuların tecrübe kazanmaları için, diğer liglerde kiralık olarak bulunmaları neticesinde, lig düzeyinde bir fark çıkmamasına yol açmış olabilir. (Her iki örnekte karizmatik antrenör önemsemiş fakat örneklem benzerliğinden aralarında farklılık görülmemiştir.)

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, karizmatik liderlik algısının sporcular üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada bağımsız değişken karizmatik lider algısı, bağımlı değişkenler ise antrenör-sporcu ilişkisi, sporcu doyumu takım birlikteliği ve takım bağlılığı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezlerine bağlı olarak karizmatik antrenör algısının değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri test edilmiştir. Ortaya koyulan hipotez model ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler lig düzeyinde araştırılmıştır.

Bulgular bölümünün ilk kısmında karizmatik liderlik algısının, bağımlı değişkenler üzerinde etkileri araştırılmıştır. Hipotez modele ait uyum katsayılar incelendiğinde, karizmatik liderlik algısının; antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumu, takım birlikteliği ve takım bağlılığı arasında pozitif ilişkiler bulunmasına rağmen path analizi sonucunda hipotez modelde sporcu doyumunun negatif bastırıcı değişken olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle karizmatik liderlik algısı ile sporcu doyumu arasında olumlu ilişki bulunmasına rağmen, sporcu doyumunun diğer değişkenlerle ilişkisi yüzünden hipotez modelden çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında alternatif bir model oluşturulmuştur.

Alternatif modelde, regresyon ağırlıklarına göre sporcuların karizmatik liderlik algıları, antrenör sporcu ilişkisi, takım birlikteliği ve takım bağlılığını artırmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; karizmatik liderlik algısının, antrenör-sporcu ilişkisi, takım birlikteliği ve takım bağlılığı üzerindeki pozitif yönde etkisi, spor takımlarının yüksek performans ve başarıya ulaşmaları ve bu seviyeyi korumalarında karizmatik antrenörün önemine işaret etmektedir.

Bulgular bölümünün ikinci kısmında antrenör-sporcu ilişkisinin karizmatik antrenör algısı ile takım birlikteliği ve takım bağlılığı arasındaki ilişkide aracı rolü analiz edilmiştir. Araştırma bulguları karizmatik antrenör algısının değişkenler üzerinde doğrudan etkileri bulunmasına rağmen, antrenör sporcu ilişki aracı rolü ile karizmatik antrenör algısının takım bağlılığı ve birlikteliği üzerinde dolaylı etkisinin olmadığını göstermiştir.

Bulguların son bölümünde karizmatik liderliğin, sporcular üzerindeki etkileri lig düzeyine bağlı olarak değerlendirilmiştir. Path analizi sonucunda, Süper Lig ve diğer liglerde oynayan oyuncuların karizmatik antrenör algılarının, diğer değişkenler üzerindeki etkisinde regresyon ağırlıklarında farklılıklar gözlenmiştir. Ancak lig düzeyine bağlı olarak gözlenen farklılıklar istatistiksel bakımdan önemli bulunmamıştır. Başka bir deyişle karizmatik liderlik algısı sporcular üzerinde etkili olmasına rağmen, sporcuların hangi ligde oynadıklarına bağlı olarak anlamlı bir değişme göstermemiştir.

Araştırmanın tüm sonuçları ele alındığında, sporcuların karizmatik antrenör algıları antrenör sporcu ilişkisini, sporcu doyumunu, takım birlikteliğini ve takım bağlılığını artırdığı görülmüştür. Bu sonuçlara bağlı olarak antrenörler için karizmatik olmanın farklı bir nitelik olarak kabul edilebileceği ve karizmatik antrenörlerin sahip oldukları otorite biçimleri ile karizmatik olmayan antrenörlerden ayrılabilceği söylenebilir. En önemlisi, karizmatik antrenörler rol model olabilme özellikleri ile sporcularına örnek erdemli ve saygın davranışlar kazandırabilirler.

Ayrıca bu araştırma sonuçlarının:

- Karizmatik antrenör kavramını spor bilimine teorik bilgi ve deneysel çalışma olarak kazandırdığı,
- Antrenörlük mesleğine karizmatik antrenör modelini bilimsel bir yaklaşım göstererek sunduğu,
- Karizmatik liderlik araştırmalarına teorik ve deneysel katkısının olduğu söylenebilir.

Son olarak araştırma sonuçlarına göre şu öneriler geliştirilebilir:

1. Karizmatik liderliğin sporcular üzerindeki pozitif etkileri göz önünde alındığında, antrenörler sporcularına olan davranışlarında karizmatik liderlik anlayışını göz önünde bulundurabilirler.
2. Türkiye Futbol Federasyonu'nun antrenörlük eğitimi programlarında karizmatik antrenörlük bir model olarak sunulabilir.
3. Karizmatik antrenörlerin erdem ve saygıya dayalı çalışma anlayışlarının etkileri göz önüne alındığında, kulüp yönetimlerinde aynı anlayışı teşvik edici bir örgüt iklimi oluşturmak suretiyle, antrenör ve sporcuların karizmatik ilişkilerine destek sağlayabilirler.
4. Antrenörler takım üzerinde disiplin sağlamaya çalışırken, kendilerini horgördürecekle ya da nefret duygularına yol açacak davranışlardan kaçınarak, sporcularıyla kişisel ilişkiye dayalı bir ilişki otorite sağlayabilirler.
5. Sporcular ve yorumculara ise eğitilmiş doğal yeteneklerin kolay kolay bulunmadığını akıldan çıkarmamaları ve kendilerini başarıya taşıyabilecek antrenörlere sahip çıkmaları gerektiği tavsiye edilebilir.

7. ÖZET

Bu çalışma, karizmatik antrenör davranışlarının sporcular üzerindeki etkilerini belirleme amacını taşımaktadır. Araştırma, karizmatik liderlik algısı ile antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumu, takım birlikteliği ve takım bağlılığını arasındaki nedensel ilişkileri sınamak için bir hipotez modeli test etmeyi ve kurulan ilişkilerin değişkenler üzerindeki oluşturduğu etkileri ve farklılıkları anlamaya çalışmıştır.

Araştırmada Türkiye Süper Lig'de ve diğer liglerde (Bank-Asya ve 2-B) mücadele eden 343 sporcudan veri toplanmış ve değerlendirilmiştir. Veri toplamada Sporcuların Karizmatik Lider Algısı, LMX 7, Sporcu Doyumu, Takım Birlikteliği ve Bağlılığı Ölçekleri Kullanılmıştır. Ölçek geliştirme çalışmalarında betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Karizmatik antrenörlüğün; antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumu, takım birlikteliği ve bağlılığı üzerindeki etkileri path analizi yapılarak incelenmiştir.

Yapılan path analiz sonucunda, sporcuların karizmatik lider algılarında ve üzerlerinde oluşan etkilerde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Karizmatik etkinin değişkenler üzerinde doğrudan güçlü etkileri olduğunu, takım birlikteliği ve takım bağlılığı sağlanmasında, antrenör sporcu ilişkisinin aracı (mediatör) rolü vasıtasıyla dolaylı etkisinin olmadığı, sporcuların antrenörle çok yakın değil, derin saygı içeren bir ilişki tercih ettikleri ve görüşlerinin lig düzeyine göre değişmediği bulguları elde edilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma bulguları karizmatik antrenör algısının, sporcu doyumu, antrenör sporcu ilişkisi, takım birlikteliğini ve takım bağlılığını artırdığını göstermiştir.

8. ABSTRACT

This research was carried out to determine the effect of the charismatic coach behavior on the sportsmen. The study aims to test a hypothesis model for the effects of the charismatic leader concept on the relations of the coach and the players, the satisfaction of the players, the cohesion and the commitment in the team and understand the effect and the differences it caused on the related variables.

The study was carried out on 343 players playing in the Turkish super league and the lower leagues such as Bank-Asya and 2-B . The data were collected by the use of a charismatic leader perception, LMX 7, players satisfaction, team cohesion and commitment scales. These scales were developed by the use of descriptive and confirmatory factor analysis. The effects of a charismatic coach on the relation between the coach and the players, players' satisfaction and team cohesion and commitment were investigated by the path analyses.

The results of the path analysis showed that there were differences in the perception of players of a charismatic leader and the resulting effects. The effect of the charismatic leadership was direct and extensive. It was found that the players did not want to be very close to the coach and preferred a relation based upon respect and love. The opinions of the players did not change according to the league they played.

The study showed that the perception of the charismatic increased the sportsmen satisfaction, improved the coach and players' relation and developed the team cohesion and commitment.

9. KAYNAKLAR

1. Conger JA, Kanungo R. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review 1987; 12: 637-647 .
2. Weber M. The theory of social and Economic Organization. New York: The Free Press;1924/47.
3. Burns JM. Leadership. New York: Harper ve Row;1978.
4. Friedrich H. Heart to God, Hands To Serve: Practicing Servant Leadership in the Body of Christ, New York, Holy Kingdom Press; 1961.
5. Aberbach D. Charisma in Politics, Religion and The Media, N.York, University Press; 1996.
6. www.thelocal.de:03.05.2009
7. www.guardian.co.uk:17.05.2007
8. <http://www.uefa.com/magazine/news/kind=1024/newsid=559954.html>
9. Conger JA, Kanungo R. Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage;1998.
- 10.Kouses JM, Posner BZ. The leadership challenge: How get extraordinary things done in organization?, San Francisco: Jossey-Bass; 1987.
- 11.Yukl GA. Managerial leadership: a review of theory ve research.. Journal of Management 1989; 15: 251-289.

- 12.** Conger JA, Kanungo RN, Menon ST. Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior* 2000; Vol. 21(7): 747-767
- 13.** Dubinsky AJ, Yamarino FJ, Jolson MA, Spangler WD. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 1995; 15(2): 17-31.
- 14.** Niehoff BP, Enz CA, Grover RA. The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group & Organization Studies* 1990; 15(3): 337-352.
- 15.** Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior.. *Leadership Quarterly* 1990; 1(2): 107-142.
- 16.** Shamir B, House RJ, Arthur, M.B. The motivational effects of charismatic leadership: self-concept based theory. *Organizational Science* 1993; 4, 1-17
- 17.** Bass BM. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press; 1985.
- 18.** Jowett S, David L. *Social Psychology in Sport*. US. Human Kinetics, Inc; 2007.
- 19.** Lam Simon SK. Total Quality Management And Its Impact On Middle Managers And Front-Line Workers, *Journal Of Management Development* 1996;15(7):41
- 20.** Vecchio RP. *Organizational Behaviour*. 2 nd ed. Orlando: The Dryden Press; 1991.

21. DeGroot T, Scott KD, Cross CT. A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership., Canadian Journal of Administrative Sciences 2000; 17 (4): 356-372
22. ROBBINS PS. Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications, NJ, Prantice-Hall Inc.;1996.
23. Yukl G. Leadership in organizations. 5th ed. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall; 2002.
24. House RJ. A 1976 theory of charismatic leadership. IL: Southern Illinois University Press; 1977.
25. Sashkin M. The visionary leader. In J. A. Conger ve R. N. Kanungo (Eds.) Charismatic leadership, San Francisco: Jossey-Bass;1988.
26. Willner AR. The Spellbinders: Charismatic Political Leadership, New Haven, CT: Yale University Press; 1984.
27. Gibson RJ, Hannon M. Charismatic Leadership: The Hidden Controversy. Journal of Leadership Studies 1998; 5:11-18
28. House RJ, Shamir B. Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. Chemers and R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and directions: New York: Academic Press; 1993.
29. Northouse PG. Leadership Theory and Practice Sage Publications, Inc, London; 2001.
30. House RJ, Aditya R. The social scientific study of leadership: Quo vadis? Journal of Management Yearly Review 1997; 23(3):409-474.
31. Duck, S. Handbook of Personel Relationships: Theory Research, and Interventions. Newyork: Wiley Publisher, 2th Edition; 1997.

- 32.**Eisenstadt SN. Max Weber, on Charisma and Institution Building. Chicago: Chicago University Press; 1968.
- 33.**Glassman RM, Swatos WH. Charisma, History, And Social Structure. New York: Greenwood Press;1985.
- 34.**İbn HALDUN. Mukaddime. İstanbul: MEB yayınları;1990.
- 35.**Bennis WG, Nanus B. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper and Row; 1985.
- 36.**House RJ, Spangler WD, Woycke J. (1991) Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 1991;16:365-396.
- 37.**Jacobsen C, House RJ. Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly* 2001;12:75-112.
- 38.**Shamir B, Zakay E, Breinin E, Popper M. Correlates of charismatic leader behaviour in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal* 1998;41(4): 387-409.
- 39.**Ashforth BE, Mael F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 1989; 1: 20-39
- 40.**Avolio BJ, Bass BM, Jun DI. Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 1999; 72: 441-463.

41. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* 1999; 10(2):285-305.
42. Bass BM. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press;1990.
43. Bass BM. *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences;1996.
44. Bass BM. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist* 1997;52:130-139.
45. Shamir B, Howell JM. Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly* 1999;10(2):257-283.
46. House RJ, Woycke J, Fodor EM. Perceived behavior and effectiveness of charismatic and non-charismatic U.S. Presidents. In J. Conger and R. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership and management*. San Francisco: Jossey-Bass;1988.
47. 18th UEFA Course For Coach Educators 12 - 16 April 2010
Coverciano/Italy
48. Todd ML, James H. An examination of coach and peer leader behaviors in sport, *Psychology of Sport and Exercise* 2005;6:303–312.
49. Gomes AR, Souza, SA, Cruz JF. Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership. Toward news paths for

the study of coach-athletes relationships. University of Maryland;2006.

50. Chelladurai P. Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in various sports. *Journal of Sport Psychology* 1984; 6:27-41.
51. Yammarino FJ, Dubinsky AJ, Comer LB, Jolson M.A. Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal* 1997; 40(1); 205-222.
52. Oktay E, Gül H. Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlükleriyle yapılan bir araştırma, Selçuk Üniversitesi SBE. *Dergisi* 2003; 10: 403–428.
53. Howell JM, Shamir B. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review* 2005; 30: 96 112.
54. Jowett S, Cockerill IM. Olympic medallists perspective of the athlete-coach relationship *Psychology of Sport and Exercise* 2003;4:313-331
55. Dosil L. *The Sport Psychologist's Handbook: A Guide for Sport-Specific Performance Enhancement*, UK:John Wiley & Sons;2000.
56. Chemers MM, Ayman R. *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press;1993.
57. Gerstner CR, Day DV. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 1997; 82(6):827-844.

- 58.** Graen GB, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly* 1995;6:219-247.
- 59.** Liden RC, Maslyn JM. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management* 1998;24(1):43-72.
- 60.** Schriesheim, CA, Castro Claudia CC. Leader – Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement And Data Analytic Practices, *Leadership Quarterly* 1999;10 (1):63-113.
- 61.** Dansereau F, Graen G, Haga W. A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* 1975;13: 46-78,
- 62.** Graen GB, Cashman J. Role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. Hunt & L.Larson (Eds.). *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press;1975.
- 63.** Graen GB. Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally;1976.
- 64.** Nortcraft GB, Neale MA. *Organizational Behavior: A Management Challenge*, the Dryden Press, Tokyo;1990.
- 65.** Dierendonck VD, Blanc PM, Breukelen W. Supervisory Behavior, Reciprocity and Subordinate Absenteeism, *Leadership and Organization Development Journal* 2002;23 (2):84-92

66. Dionne L. Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job, Shippagan: Université De Moncton;2000.
67. Dienesch RM, Liden RC. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review* 1986;11(3):618-634.
68. Chelladurai P. Managing organizations for sport & physical activity: A systems perspective. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway;2001.
69. Case R. Leader member exchange theory and sports: Possible applications. *Journal of Sport Behavior* 1998;21(4):387-395
70. Oshagbemi T. Gender differences In The Job Satisfaction of University Teachers, *Woman In Management Review* 2000;15(7): 331
71. Schermerhorn JR, Hunt JG, Osborn RN. *Management, USA*: John Wiley and Sons;1994.
72. Courneya KS, Chelladurai P. A model of performance measures in baseball *Journal of Sport and Exercise Psychology* 1991;13:16-25.
73. Chelladurai P, Riemer HA. A classification of the facets of athlete satisfaction. *Journal of Sport Management* 1997;11:133-159.
74. Petlichkoff PG. Speak up or sit out: Encouraging players to ask for help. *Scholastic Coach & Athletic Director* 2002;7(9):3.
75. Riemer HA, Chelladurai P. Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ), *Journal of Sport & Exercise Psychology* 1998;20(2):127-156

- 76.**Riemer HA, Chelladurai P. Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport and Exercise Psychology*; 1995;17:276-293
- 77.**Riemer HA, Toon K. Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport* 2001; 72(3): 243- 256.
- 78.**Horne T, Carron AV. Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology* 1985; 7: 137-149.
- 79.**Dwyer JM, Fischer DG. Wrestlers' perceptions of coaches' leadership as predictors of satisfaction with leadership. *Perceptual and Motor Skills* 1990; 71: 511-517.
- 80.**Schliesman ES. Relationship between the congruence of preferred and actual leader behavior and subordinate satisfaction with leadership. *Journal of Sport Behavior* 1987;10:157-166.
- 81.**Weiss M, Friedrichs W. The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology* 1986;8:332-346.
- 82.**Mark AE, Todd ML. James H. Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams, *Psychology of Sport and Exercise* 2007;(8):281–296.
- 83.**Horn TS. Leadership effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* . Champaign, IL: Human Kinetics;1992.
- 84.**Festinger L, Schachter S. Back K. *Social pressures in informal groups*. Stanford, CA: Stanford University Press;1950.

- 85.** Gross N, Martin W. On group Cohesiveness. *American Journal of Sociology* 1951;57:533-546.
- 86.** Carron AV, Brawley LR, Widmeyer NW. The development of an instrument to assess cohesion in sport teams. The group environment Questionnaire, *Journal of Sport Psychology* 1998;7:244-266
- 87.** Evans CR, Dion KL. Group cohesion and performance. A meta-analysis. *Small Group Research* 1991;22(2);165-186
- 88.** Mullen B, Copper C. The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin* 1994;115(2): 210-227.
- 89.** Høigaard R, Säfvenbom R, Tønnessen FE. The Relationship Between Group Cohesion, Group Norms, and Perceived Social Loafing in Soccer Teams, Sage publications 2006; 37(3):217-232.
- 90.** Carron AV, Brawley LR, Widmeyer NW. The Group Environment Questionnaire test manual. West Virginia: Fitness Information Technology;2002.
- 91.** Carron AV, Hausenblas HA. Group dynamics in sport (2nd ed.). West Virginia: Fitness Information Technology;1998.
- 92.** Carron AV, Hausenblas HA, Eys MA. Group dynamics in sport (3rd ed). West Virginia: Fitness Information Technology;2005.
- 93.** Widmeyer, W.N., Brawley, L.R., & Carron, A.V. The effects of group size in sport. *Journal of Sport ve Exercise Psychology* 1990;12:177-190.
- 94.** Widmeyer WN, Williams JM. Predicting cohesion in a coaching sport. *Small Group Research* 1991; 22(4):548-570.

- 95.** Terborg JR, Castore C, DeNinno JA. A longitudinal field investigation of the impact of group composition on group performance and cohesion. *Journal of Personality and Social Psychology* 1976;34:782-790
- 96.** Brawley LR, Carron AV, Widmeyer WN. Assessing the cohesion of teams: Validity of the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology* 1987; 9:275-294.
- 97.** Carron AV, Spink SK, Prapavessis H. Team building ve cohesiveness in the sport ve exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport Psychology* 1997; 9:61-72.
- 98.** Carron AV, Dennis PW. (2001). The sport team as an effective group. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology*, London: Mayfield Publishing Company;2001.
- 99.** Prapavessis H, Carron AV. The effect of group cohesion on competitive state anxiety. *Journal of Sport & Exercise Psychology* 1996; 18:64-74.
- 100.** Lanning W. Coach and athlete personality interaction: A critical variable in athletic success. *Journal of Sport Psychology* 1979;1:262-267.
- 101.** Buchanan B. Building organization commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* 1974;19:533-546.
- 102.** Mowday RT, Porter LW, Steers RM. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, ve turnover. New York: Academic Press;1982.

- 103.** Foote DA, Seipel SJ, Johnson NB, Duffy MK. Employee commitment ve organizational policies Management Decision 2005;43(2):203-219.
- 104.** Sommers MJ. Organizational Commitment, Turnover ve Absenteeism: An Examination of Direct ve Interaction Effects. Journal of Organizational Behavior 1995;16(1):49-58
- 105.** Reichers AE. A review ve reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review 1985; 10: 465 - 476.
- 106.** Glisson C, Durick M. Predictors of job satisfaction ve organizational commitment in human service organizations. Administrative Quarterly 1988;33:61-81.
- 107.** Morris JH, Sherman JD. Generalizability of an organizational commitment model. Academy of Management Journal 1981; 24: 512-526.
- 108.** Weinberg R, Gould M. Foundations of Sport ve Exercise Psychology, USA: Human Kinetics; 1999.
- 109.** Seltzer J, Bass BM. Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, New York; 1987.
- 110.** KARASAR N. Bilimsel Araştırma Teknikleri Yöntemi, 16. Basım Ankara: Nobel Yayınları; 2006.
- 111.** Fraenkel JR, Wallen NE. How To Design And Evaluate Research in Education, Fifth Edition, NY: Mc Graw Hill Companies; 1990.

112. Kline RB. Principles and Practice of Structural Equation Modeling, New York: The Guilford press; 1998.
113. Tabachnick BG, Fidell LS. Using Multivariate Statistics, Boston: Allyn and Bacon; 2007.
114. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. Multivariate Data Analysis. 7. Th. USA: Prentice Hall; 2009.
115. Schumacker RE, Lomax RG. A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; 1996.
116. ÇALIŞKAN G. Coach and Player Relationship with Adapted Lmx 7 Scale The Validity And Reability Study, Submitted Manuscript. Coaching and Science 2010.
117. ÇALIŞKAN G. Sportsman Satisfaction Scale (Sss): The Study of Validity And Reability Study, Submitted Manuscript,, South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation 2010.
118. ÇALIŞKAN G, Yetim A, Özer A. Team Cohesion and Commitment (TC&TC) Scalesman Satisfaction Scale (Sss): The Study of Validity And Reability Study, Submitted Presentation, 13th ECSP, Madeira; 2010.
119. Cicero L, Antonio PA. Charismatic leadership and organizational outcomes:The mediating role of employees' work-group identification, International Journal of Psychology 2007;42(5):297–306
120. Campbell SM, Ward AJ, Sonnenfeld AJ, Bradley RA. Relational ties that bind: Leader–follower relationship dimensions and charismatic attribution, The Leadership Quarterly 2008;19:556–568

- 121.** Dumas C, Sankowsky D. Understanding The Charismatic Leader-Follower Relationship: Promises and Perils, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1999; 5:29.
- 122.** Mathieu J, Zajac D. A review of metaanalysis of the antecedents, correlates ve consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 1990; 108(2): 171-194.
- 123.** Meyer JP, Allen NJ. *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage; 1998.
- 124.** Moorman C, Zaltman G, Deshpvee R. Relationships Between Providers ve Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within ve Between Organizations. *Journal of Marketing Research* 1992; 29(3): 314.

10. EKLER

EK-1 İç Tutarlık Katsayıları, Madde Toplam Korelasyonları ve Toplam Varyans Değerleri

Approximately 50% of the cases (SAMPLE)	Cronbach's Alpha	N of Items
0	,956	13
1	,953	13

Item-Total Statistics

Approximately 50% of the cases (SAMPLE)	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
0	SKAA1	68,91	138,104	,759	,953
	SKAA2	68,91	138,050	,731	,954
	SKAA3	68,56	140,083	,742	,953
	SKAA4	68,93	135,295	,757	,953
	SKAA5	68,79	137,108	,757	,953
	SKAA6	68,70	138,764	,755	,953
	SKAA7	68,91	138,929	,780	,952
	SKAA8	68,72	136,651	,788	,952
	SKAA9	68,71	136,732	,817	,951
	SKAA10	68,59	135,728	,840	,951
	SKAA11	68,60	138,771	,794	,952
	SKAA12	68,54	137,544	,767	,953
	SKAA13	68,80	137,072	,767	,953
1	SKAA1	68,69	147,470	,735	,950
	SKAA2	68,69	143,390	,794	,948
	SKAA3	68,28	151,852	,668	,951
	SKAA4	68,78	142,240	,706	,951
	SKAA5	68,61	144,097	,794	,948
	SKAA6	68,52	143,328	,781	,948
	SKAA7	68,61	146,261	,721	,950
	SKAA8	68,26	146,901	,798	,948
	SKAA9	68,55	143,480	,780	,948
	SKAA10	68,38	143,863	,773	,949
	SKAA11	68,35	145,717	,786	,948
	SKAA12	68,26	145,171	,776	,948
	SKAA13	68,54	144,582	,797	,948

Approximately 50% of the cases (SAMPLE) = 0

Total Variance Explained^a

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,218	65,843	65,843	9,218	65,843	65,843
2	,777	5,550	71,393			
3	,636	4,544	75,937			
4	,514	3,671	79,608			
5	,465	3,318	82,926			
6	,421	3,010	85,936			
7	,378	2,703	88,639			
8	,358	2,556	91,194			
9	,321	2,292	93,486			
10	,267	1,906	95,392			
11	,243	1,738	97,130			
12	,217	1,553	98,684			
13	,184	1,316	100,000			
14	-3,944E-17	-2,817E-16	100,000			

Approximately 50% of the cases (SAMPLE) = 1

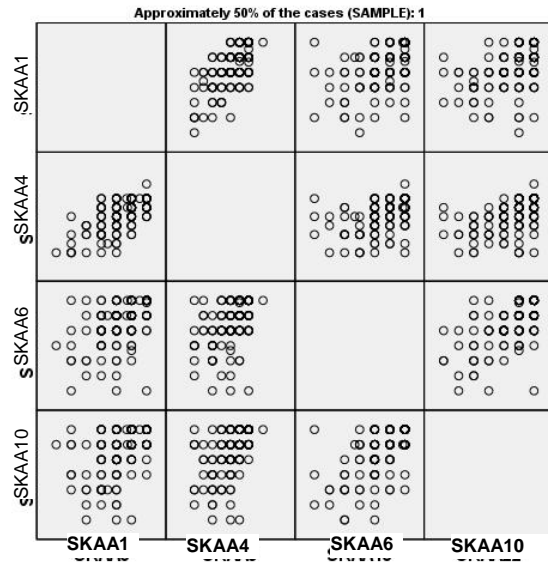
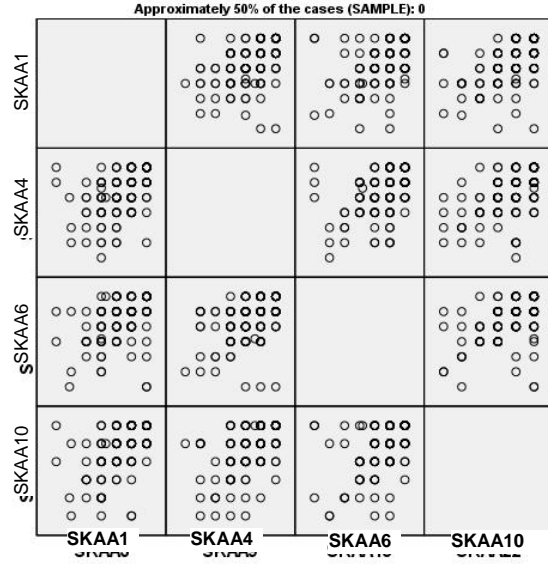
Total Variance Explained^a

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,076	64,825	64,825	9,076	64,825	64,825
2	,800	5,712	70,537			
3	,660	4,713	75,251			
4	,611	4,362	79,612			
5	,514	3,674	83,287			
6	,458	3,270	86,557			
7	,377	2,692	89,249			
8	,337	2,407	91,656			
9	,302	2,154	93,810			
10	,263	1,879	95,688			
11	,235	1,675	97,364			
12	,197	1,405	98,768			
13	,172	1,232	100,000			
14	-2,641E-17	-1,887E-16	100,000			

EK-2: Multivariate Çoklu Bağlantı Testi, Tolerans ve Varyans Şişme Değerleri

Coefficients ^a			Collinearity Statistics	
Approximately 50% of the cases (SAMPLE)	Model		Tolerance	VIF
0	1	SKAA1	,456	2,195
		SKAA2	,391	2,555
		SKAA3	,390	2,567
		SKAA4	,417	2,398
		SKAA5	,420	2,380
		SKAA6	,512	1,954
		SKAA7	,371	2,692
		SKAA8	,313	3,190
		SKAA9	,324	3,088
		SKAA10	,316	3,160
		SKAA11	,326	3,068
		SKAA12	,396	2,527
		SKAA13	,382	2,618
1	1	SKAA1	,337	2,969
		SKAA2	,297	3,362
		SKAA3	,434	2,305
		SKAA4	,427	2,343
		SKAA5	,352	2,844
		SKAA6	,478	2,091
		SKAA7	,435	2,298
		SKAA8	,349	2,862
		SKAA9	,362	2,760
		SKAA10	,402	2,490
		SKAA11	,327	3,054
		SKAA12	,364	2,748
		SKAA13	,379	2,637

EK-3 Madde Çiftleri Arasındaki İlişkiler Grafiği



EK-4: Her İki Uygulama için Eğiklik ve Basıklık Değerleri

Statistics

Approximately 50% of the cases (SAMPLE)	SKAA1	SKAA2	SKAA3	SKAA4	SKAA5	SKAA6	SKAA7	SKAA8	SKAA9	SKAA10	SKAA11	SKAA12	SKAA13
0 Std. Error of Mean	,110	,105	,103	,116	,102	,111	,095	,106	,106	,104	,096	,102	,108
Skewness	-,921	-,727	-1,284	-,846	-,953	-1,270	-,664	-,903	-,919	-1,153	-,877	-1,062	-,919
Std. Error of Skewness	,197	,197	,197	,197	,197	,197	,197	,197	,197	,197	,197	,197	,197
Kurtosis	,682	-,125	1,704	,199	,646	1,657	,071	,148	,419	,835	,333	,329	,472
Std. Error of Kurtosis	,391	,391	,391	,391	,391	,391	,391	,391	,391	,391	,391	,391	,391
1 Std. Error of Mean	,101	,110	,086	,127	,105	,107	,111	,096	,106	,114	,102	,111	,109
Skewness	-,829	-1,020	-,855	-,941	-,862	-1,175	-1,080	-1,258	-1,087	-1,301	-,983	-1,498	-1,120
Std. Error of Skewness	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188	,188
Kurtosis	,593	,901	,389	,337	,201	1,383	,790	1,458	,920	1,165	,262	1,913	1,184
Std. Error of Kurtosis	,375	,375	,375	,375	,375	,375	,375	,375	,375	,375	,375	,375	,375

EK-5: Tek Faktörlü Çözümlemeye göre SKAA Faktör Yükleri

Component Matrix^a

	Component
	1
SKAA1	0,79
SKAA2	0,84
SKAA3	0,71
SKAA4	0,77
SKAA5	0,81
SKAA6	0,70
SKAA7	0,72
SKAA8	0,82
SKAA9	0,80
SKAA10	0,75
SKAA11	0,81
SKAA12	0,78
SKAA13	0,82

EK-6: I. Uygulama İç Tutarlık ve Madde Toplam Korelasyonları

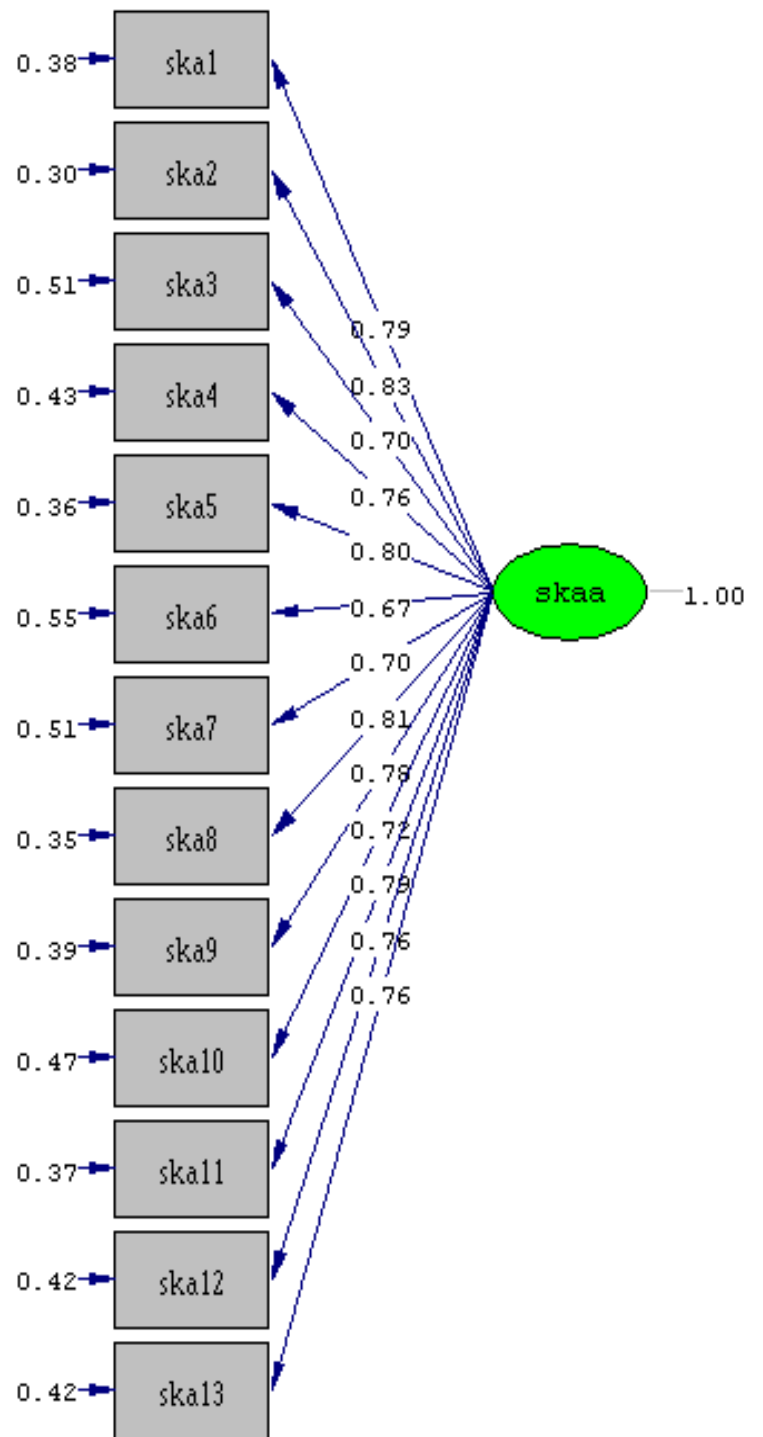
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SKAA1	67,47	166,815	,760	,941
SKAA2	67,46	163,161	,802	,939
SKAA3	67,01	173,171	,681	,943
SKAA4	67,57	161,133	,731	,942
SKAA5	67,33	165,297	,777	,940
SKAA6	67,23	168,567	,661	,944
SKAA7	67,38	167,118	,673	,943
SKAA8	67,01	167,316	,789	,940
SKAA9	67,26	165,620	,761	,941
SKAA10	67,14	165,033	,714	,942
SKAA11	67,14	166,354	,769	,940
SKAA12	67,01	165,095	,737	,941
SKAA13	67,28	165,507	,734	,941

EK-7: SKAA Parametre Tahmin Değerleri



Chi-Square=174.20, df=65, P-value=0.00000, RMSEA=0.101

EK-8: II. Uygulama SKAA Faktör Yükleri

Component Matrix^a

	Component
	1
SKAA1	0,75
SKAA2	0,77
SKAA3	0,77
SKAA4	0,76
SKAA5	0,77
SKAA6	0,70
SKAA7	0,81
SKAA8	0,82
SKAA9	0,81
SKAA10	0,81
SKAA11	0,83
SKAA12	0,79
SKAA13	0,84

EK-9: II. Uygulama İç Tutarlık ve Madde Korelasyonları

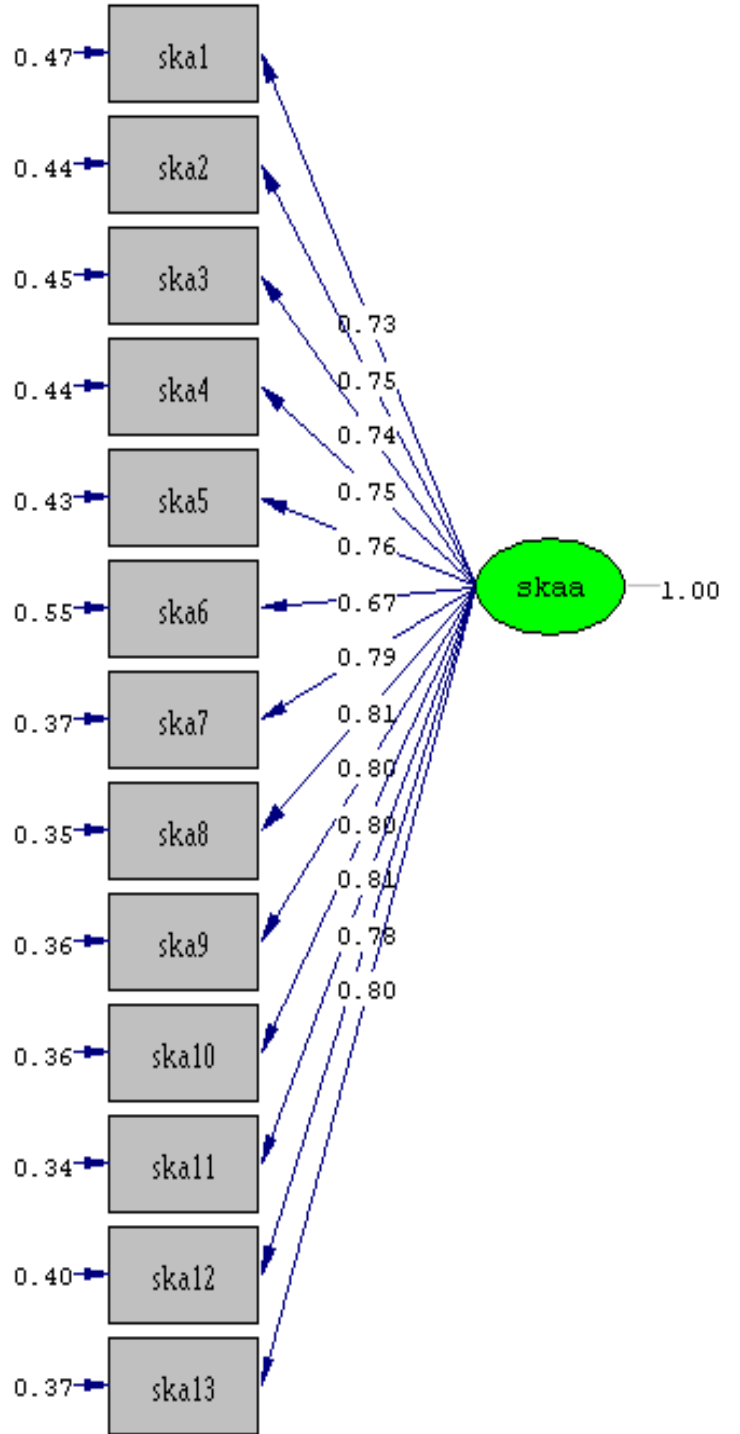
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SKAA1	68,06	149,787	,706	,945
SKAA2	68,01	150,454	,724	,945
SKAA3	67,75	150,646	,733	,945
SKAA4	68,06	147,831	,724	,945
SKAA5	67,87	150,833	,735	,945
SKAA6	67,91	151,174	,655	,947
SKAA7	68,02	151,520	,772	,944
SKAA8	67,85	148,306	,786	,943
SKAA9	67,85	148,805	,772	,943
SKAA10	67,70	149,103	,775	,943
SKAA11	67,70	150,726	,790	,943
SKAA12	67,66	150,253	,751	,944
SKAA13	67,96	148,316	,772	,943

EK-10: II. Uygulama SKAA Ölçeği Parametre Tahmin Değerleri



Chi-Square=110.88, df=65, P-value=0.00034, RMSEA=0.068

11. ÖZGEÇMİŞ

Adı : Gökhan
Soyadı : ÇALIŞKAN
Doğum Yeri ve Tarihi : Beypazarı .04.08.1975

EĞİTİM BİLGİLERİ :

2006 -2011. G.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Programı

1998 -2001 D.P.Ü Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

1994 – 1998 D.P.Ü. Fen Edebiyat Fak. Beden Eğitimi ve Spor
Öğretmenliği Bölümü

YABANCI DİLİ : İngilizce