

**BASKETBOL OYUNCULARININ  
GÖRÜŞLERİNE GÖRE ANTRENÖRLERİN  
KARİZMATİK LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN TAKIM BÜTÜNLÜĞÜNE  
ETKİSİ**

**Veli Onur ÇELİK**

Doktora Tezi

**BASKETBOL OYUNCULARININ  
GÖRÜŞLERİNE GÖRE ANTRENÖRLERİN  
KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN  
TAKIM BÜTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ**

**VELİ ONUR ÇELİK**

Doktora Tezi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Eskişehir, Temmuz 2011

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Coşkun BAYRAK**

Bu tez çalışması, Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir (Proje No: 1003S80).

## ÖZGEÇMİŞ

### Bireysel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Veli Onur ÇELİK  
Doğum tarihi ve yeri : 08.02.1979  
Uyruğu : T.C.  
Medeni durumu : Evli  
Adres : Anadolu Üniversitesi İki Eylül Kampusu B.E.S.Y.O.  
Tel. : 05053126124  
e-posta : onurcelik@anadolu.edu.tr

### Eğitim Durumu

İlköğretim : Cengiz Topel İlkokulu – Mehmet Gedik Ortaokulu  
Lise : Hoca Ahmed Yesevi Lisesi – Özel Arı Koleji  
Lisans : Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor  
Yüksek Lisans : Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Ana  
Bilim Dalı  
Yabancı Dil : İngilizce

### Yayımlar

- 1) Çelik V.O., "Modern Olympic Games During Late Ottoman Period", Olympism In The New World Order Symposium, p. 39, Ankara, 24-26 April 2009.
- 2) Munusturlar S., Çelik V.O. ve Şimşek K.Y., " Investigation of Hopelensness Levels of Prospective Students In School of Physical Education and Sport", 5. International Scientific Conference on Kinesiology: Kinesiology Research Trends And Applications, p. 1007, Zagrep, Croatia, 10-14 September, 2008.
- 3) Çelik V.O., Bulgu N. ve Filiz N., "Physical Education and Sport on Westernized Movements In the Last Ottoaman Period",5. International Scientific Conference on Kinesiology: Kinesiology Research Trends And Applications, p. 1006, Zagrep, Croatia, 10-14 September, 2008.
- 4) Çelik V.O. ve Bayrak C., "Physical Education and Folk Dances Course In

- Village Institutes Curriculum In Türkiye”, 13. Annual Congress of the European College of Sport Science, p. 204, Estoril-Portugal,9-12 July 2008.
- 5) Yılmaz İ. ve Çelik V.O., "Antrenörlük Bölümü ve Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Vücut İmajı Algıları Arasındaki Farklılık Üzerine Bir Araştırma", 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla, 3-5 Kasım 2006
  - 6) Yılmaz İ, Solmaz A.R., Yalız D. ve Çelik V.O., " Kurum İçi Spor Etkinliklerine Katılan Bayan ve Erkek Üniversite Öğrencilerinin Vücut İmajı Algıları Arasındaki Farklılık Üzerine Bir Araştırma: (Anadolu Üniversitesi Örneği)", 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla, 3-5 Kasım 2006
  - 7) Bayrak C. ve Çelik V.O., "A Research About Transformational Leadership Features of Amateur Football Trainers and Their Ages:(As An Examples of Eskişehir, 2003-2004 Football Saeson)", 2nd International Conference on Physical Education, Coaching and Health Fitness, Athens, 29-30 June, 2006.
  - 8) Bayrak C. ve Çelik V.O., "A Research About Transformational Leadership Features of Amateur Football Trainers and Their Graduate Level:(As An Examples of Eskişehir, 2003-2004 Football Saeson)", The 46th ICHPER.SD Anniversary World Congress, p. 179-183, İstanbul, 9-13 November 2005
  - 9) Çelik V.O., Bayrak C., Yılmaz I., Konukman F. ve Tekeş F."Comparison of Body Image and Satisfaction of Physical Education Teacher Education (PETE) and Sport Administration Majors", International Conference On Physical Education, Coaching and Health Fitness, p. 195-202, Athens, Greece, 19-22 May 2005.
  - 10) Yılmaz I., Bayrak C., Tekeş F., Konukman F. ve Çelik V. O., "Athletes Perception of Sexuality In Turkey: A Comparative Study", International Conference On Physical Education, Coaching and Health Fitness, p. 203-210, Athens, Greece, 19-22 May 2005.
  - 11) Heper F., Katırcı H. ve Çelik V. O., "Taxation In Turkish Football: The Situation of Turkish Sport Clubs and Athletes In Turkish Tax System", 11. European Sport Management Congress, p.98-100,Stockholm, 10-13 September 2003

## ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitim sürecimin tüm aşamalarında yardım ve desteğini benden esirgemeyen, beni güdüleyen, bu uzun yolculukta bana yol olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Coşkun BAYRAK'a; tez izleme jürilerinde önerileri ve eleştirileri ile çalışmanın son halini almasını sağlayan ve bu süreçte bilgi ve tecrübeleri ile yol gösteren Sayın Doç. Dr. Metin ARGAN'a; tez izleme jürilerinde beni yüreklendiren, cesaretlendiren Sayın Yard. Doç. Dr. Çetin TERZİ'ye; savunma jürimde varlıkları ile beni onurlandıran ve katkıları ile beni destekleyen Sayın Prof. Dr. Yavuz TAŞKIRAN ve Sayın Prof. Dr. Güven SEVİL' e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde ve kontrol edilmesinde değerli vaktini ayırarak yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Kazım ÖZDAMAR'a; araştırma süresince desteğini hep hissettiğim Sayın Araş. Gör. Dr. Deniz YÜNCÜ'ye; Türkiye Basketbol Federasyonu Eğitim Kuruluna, Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'ne; araştırmaya katılan ve verilerin toplanmasında bana yardımcı olan tüm sporcu, antrenör ve yöneticilere teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamlarını bana adayan annem ve babam Edibe ve İsmail ÇELİK'e; sabırla, anlayışla, şefkatle ve özveriyle bu süreçteki tüm sıkıntılara ve sevinçlere ortak olan eşim Başak Burcu ÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### BASKETBOL OYUNCULARININ GÖRÜŞLERİNE GÖRE ANTRENÖRLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN TAKIM BÜTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ

VELİ ONUR ÇELİK

Anadolu Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

2011

Bu çalışmanın amacı, 2010–2011 sezonunda Türkiye Basketbol Federasyonuna bağlı liglerde görev yapan antrenörlerin oyuncular tarafından algılanan karizmatik liderlik özelliklerinin, takımın bütünlüğüne etkisinin değerlendirilmesidir. Beko Basketbol Ligi, Türkiye Kadınlar Basketbol Ligi (TKBL), Türkiye Basketbol 2. Ligi (TB2L), Türkiye Kadınlar Basketbol 2. Ligi (TKB2L), Erkekler Basketbol Bölgesel Liginde (EBBL) mücadele eden 52 takım ve 553 sporcu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Verilerin toplanmasında kullanılmak üzere Karizmatik Liderlik ve Grup Bütünlüğü Ölçekleri kullanılmıştır. Çalışma amaçları doğrultusunda geliştirilen Karizmatik Liderlik Ölçeği 8 faktör ve 35 maddeden oluşmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Grup Bütünlüğü Ölçeği'nin 3 faktöründen yararlanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 18.0 ve LISREL 8.80 paket programlarından faydalanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde sporcuların demografik özelliklerine ait frekans tablolarından, güvenilirlik testlerinden (Cronbach Alpha), korelasyon analizinden, t- testinden, tek yönlü varyans analizinden, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda Değer İçin Risk Alma (DEGER) ile Etkileycilik (ETKI) arasındaki ilişki, Motive Edici İletişim (MOT. İ.) aracılık etkisi ile sağlandığı görülmektedir. Sıradışı Görünüş (SDG) ile Grubun Görev Çekiciliği (GGC) ve Grubun Sosyal Bütünlüğü (GSB) arasındaki ilişki Antipatik Algı (ANTI) aracılık etkisi ile sağlandığı tespit edilmiştir. Antipatik Algı (ANTI) ile Grubun Görev Çekiciliği (GGC) ve Grubun Sosyal Bütünlüğü (GSB) arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Kişiselleştirilmiş İlgi (İLGİ) ile Grubun Görevde Bütünleşmesi (GGB), Grubun Sosyal Bütünlüğü (GSB) ve Grubun Görev Çekiciliği (GGC) arasındaki ilişki, Güven (GUVEN) aracılık etkisi ile sağlanabileceği belirtilmektedir. Kişilik alt boyutunun (Kişilik), Güven (GUVEN) ile negatif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Çalışmadan elde edilen bulguların başta basketbol olmak üzere diğer takım sporlarında görev yapan antrenörlerin, takımlarında iyi bir iklim yaratmalarına ve takımlarındaki bütünlüğü sağlamalarına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Karizma, Karizmatik Liderlik, Karizmatik Liderlik Teorileri, Grup Bütünlüğü, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

## ABSTRACT

### THE EFFECTS OF COACHES' CHARISMATIC LEADERSHIP CHARACTERISTICS ON TEAM COHESION ACCORDING TO BASKETBALL PLAYERS

VELİ ONUR ÇELİK

Anadolu University  
Health Sciences Institute  
Department of Physical Education and Sports

Supervisor: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

2011

The aim of this study is to evaluate the effects of the charismatic leadership characteristics of coaches - as perceived by the players - on “team cohesiveness”. The subjects of the study consist of 553 basketball players and coaches working for 52 teams playing in the following leagues of Turkish Basketball Federation during 2010 – 2011 season: Beko Basketball League, Turkish Women’s Basketball League (TWBL), Turkish 2<sup>nd</sup> Basketball League (TB2L), Turkish Women’s Basketball 2<sup>nd</sup> League (TWB2L), Men’s Basketball Local League (MBLL). The instruments used in the study are “Charismatic Leadership Questionnaire” and “Group Environment Questionnaire”. The first one, namely “Charismatic Leadership Questionnaire”, was developed for the purposes of this study and includes 8 factors and 35 items. According to explanatory factor analysis, 3 factors of “Group Environment Questionnaire” were used. SPSS 18.0 and LISREL 8.80 software programs were applied for the statistical analyses. For data analysis procedures the following analyses were used: frequency tables for demographic characteristics, reliability tests (Cronbach Alpha), correlation analysis, t-test, one-way anova analysis, explanatory and confirmatory factor analysis.



The results obtained from the study show that the relationship between “Risk Taking for the Value” and “Impresiveness” is realized through “Motivating Communication”. The relationship between “Unusual Appearance”, and “Attraction to group –task” and “Group integration- social” is realized through “Antipathetic Perception”. On the other hand, a negative relationship was found between “Antipathetic Perception” and “Attraction to group -task” and “Group integration social”. The results suggest that the relationship between “Personalized Interest” and “Group integration- task”, “Group integration - social” and “Attraction to group –task” can be realized through “Trust”. It is also found that “Personality” has a negative relationship with “Trust”. The results obtained from this study are expected to contribute to the attempts by coaches of other team sports even other than basketball to create a positive atmosphere in the teams and to ensure team cohesion.

**Key Words:** Charisma, Charismatic Leadership, Charismatic Leadership Theories, Group Cohesiveness, Structural Equation Models.

<b>İÇİNDEKİLER</b>		<b>Sayfa</b>
ÖZGEÇMİŞ.....		i
ÖNSÖZ.....		iii
ÖZET .....		iv
ABSTRACT .....		vi
İÇİNDEKİLER .....		viii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....		xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....		xiii
1. GİRİŞ .....		1
1.1. Çalışmanın Amacı .....		2
1.2. Hipotezler .....		3
1.3. Çalışmanın Sınırlılıkları.....		10
1.4. Çalışmanın Önemi.....		10
2. LİDERLİK KAVRAMI.....		11
2.1. Liderlik Yaklaşımları .....		11
2.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları .....		14
2.2.1. Antrenör Tipi Liderlik (Coaching).....		14
2.2.2. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik.....		16
2.2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli.....		16
2.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli İçerisinde Yer Alan Faktörler.....		18
3. KARİZMATİK LİDERLİK.....		22
3.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı ve Karizma.....		22
3.2. House'un Karizmatik Liderliği.....		23
3.3. Shamir'in Benlik Algısı Kuramı ve Karizma .....		24
3.4. Burns'un ve Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ve Karizma..		24
3.5. Beyer'in Karizma Kavramı.....		25
3.6. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi.....		26
4. GRUP BÜTÜNLÜĞÜ (SARGINLIĞI) .....		30
5. KARİZMATİK LİDERLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR...		36
5.1. Kriz Durumu ve Karizmatik Liderlik.....		36

5.2. Konuşma Becerisi ve Konuşma Stili.....	39
5.3. Dikkat Çekici Bir Vizyonun Ortaya Konması.....	39
5.4. Karizmatik Lider ve Takipçileri Arasındaki İlişki.....	41
5.5. Karizmatik Liderlik ve Pozitif Duygular.....	42
5.6. Karizmatik Liderin Değerlerine Bağlılığı.....	44
6. LİDERLİK DAVRANIŞI VE BÜTÜNLÜK/SARGINLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	46
7. YÖNTEM .....	49
7.1. Araştırma Modeli .....	49
7.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi .....	49
7.3. Veri Toplama Araçları .....	52
7.3.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Ölçeği.....	52
7.3.2. Yeni Bir Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi.....	53
7.3.3. Grup Bütünlüğü (Sarginlığı) Ölçeği.....	75
7.4. Verilerin Analizi .....	77
7.4.1. Farklılıkların İncelenmesine Yönelik Analizler .....	77
7.4.2. Güvenirlilik Testi (Cronbach Alpha) .....	78
7.4.3. Korelasyon Analizi .....	79
7.4.4. Faktör Analizi .....	80
7.4.5. Yapısal Eşitlik Modeli .....	81
8. BULGULAR .....	87
8.1. Normal Dağılıma İlişkin Bulgular .....	87
8.2. Tanımlayıcı İstatistiklere (Ölçülere) İlişkin Bulgular .....	90
8.3. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....	92
8.3.1. Takım Bütünlüğü (Sarginlığı) Ölçeğine İlişkin AFA Bulguları .....	94
8.3.2. Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin AFA Bulguları .....	96
8.4. Araştırma Modelinde Yer Alan Boyutlar İle İlgili Korelasyon Analizi Bulguları .....	100
8.5. Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....	101
8.5.1. Karizmatik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları .....	101
8.5.2. Takım Bütünlüğü Ölçeği DFA Sonuçları .....	107

8.6. Geçerlik ve Güvenirlik.....	111
8.7. Yapısal Model Analizine İlişkin Bulgular .....	114
8.7.1. Modelin Uyum İyiliği İndeksleri .....	119
8.8. Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Değerlendirmeler.....	121
8.9. Farklılıkların Analizlerine Yönelik Bulguları .....	127
8.9.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması .....	127
8.9.2. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması .....	129
8.9.3. Uyruk Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılma.....	130
8.9.4. Yaş Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması .....	131
8.9.5. Lig Düzeyi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması .....	133
8.9.6. Antrenör ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması.....	135
8.9.7. Spor Branşında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması .....	138
9. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	140
9.1. Farklılıklara İlişkin Bulguların Tartışılması .....	141
10. ÖNERİLER .....	144
10.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	144
10.2. Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler .....	145
11. KAYNAKLAR .....	147
12. EKLER .....	162

## ÇİZELGELER DİZİNİ

- Çizelge 1: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Faktörleri
- Çizelge 2: Tez Çalışmasının Örneklemini Oluşturan Takımlar
- Çizelge 3: Gerçekleştirilen Görüşmelerin Yapıldığı Yer, Katılımcı Sayısı, Tarih ve Süre
- Çizelge 4: Karizmatik Liderlik İle İlgili Temalar
- Çizelge 5: Karizmatik Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları
- Çizelge 6: Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Değerleri
- Çizelge 7: Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri
- Çizelge 8: Modifikasyonlar Öncesinde ve Sonrasında Elde Edilen Uyum İndeksleri
- Çizelge 9: Karizmatik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları
- Çizelge 10: Ölçek (Test) Güvenirliğinin Yapısal Değerlendirilmesi
- Çizelge 11: Korelasyon Katsayılarına İlişkin Nitelendirmeler
- Çizelge 12: Verilerin Dağılımına İlişkin Bulgular
- Çizelge 13: Ölçek Formunu Yanıtlayan Basketbolculara İlişkin Bulgular
- Çizelge 14: Takım Bütünlüğü (Sarginlığı) Ölçeği AFA Sonuçları
- Çizelge 15: Karizmatik Liderlik Ölçeği AFA Sonuçları
- Çizelge 16: Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Korelasyon Matrisi
- Çizelge 17: Karizmatik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları
- Çizelge 18: Takım Bütünlüğü Ölçeği DFA Sonuçları
- Çizelge 19: Modele İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri Bulguları
- Çizelge 20: Cinsiyet Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması
- Çizelge 21: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması
- Çizelge 22: Uyrak Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması
- Çizelge 23: Yaş Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Puanları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Anova Bulguları

Çizelge 24: Yaş Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Puanlar Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Çizelge 25: Lig Düzeyi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Puanları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Anova Sonuçları

Çizelge 26: Lig Düzeyi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Puanlar Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Çizelge 27: Antrenör İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Puanları Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Sonuçları

Çizelge 28: Antrenörle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Puanlar Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

Çizelge 29: Spor Branşında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Puanları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Anova Sonuçları

Çizelge 30: Spor Branşında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Puanlar Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Şekil 2: Liderlikte Dönüşümcüden Laissez-Faire Liderliğine Geçiş

Şekil 3: Dönüşümsel Liderliğin Etki Katkısı

Şekil 4: Karizmatik Liderlik Teorisinin Kavramsal Bir Haritası

Şekil 5: Carron'un Grup Bütünlüğünün Kavramsal Modeli

Şekil 6: Carron'ın Spor Takımlarındaki Sargınlık İçin Kavramsal Modeli

Şekil 7: Karizması ve Liderden Takipçiye Pozitif Duygunun Yayılması

Şekil 8: Churchill'in (1979) Ölçek Geliştirme Basamakları

Şekil 9: Karizmatik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Değerleri

Şekil 10: Ölçme Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Değerler (KLÖ)

Şekil 11: Ölçme Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Değerler (TBÖ)

Şekil 12: Sınanan Modelin Yol Analizi

Şekil 13: Sınanan Modele İlişkin Yol Analizi ve t- Değerleri

Şekil 14: Modele İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Şekil 15: Kabul Edilen Model

# BASKETBOL OYUNCULARININ GÖRÜŞLERİNE GÖRE ATRENÖRLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN TAKIM BÜTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ

## 1. GİRİŞ

20. yüzyılın sonlarına doğru çalışma koşullarının değişmesi, yöneticilerin ve çalışanların ihtiyaçlarının farklılaşması sonucu liderlik alanında da yeni yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Durumsal yaklaşımlar, özellik teorisi ve davranışsal kuramlara yönelik eleştirileri bir ölçüde gidermişse de, genel anlamda tüm liderlik yaklaşımları araştırma yöntemleri ve uygulamalar yönünden hala eleştirilmektedir (http-1) Bu durum liderlik konusunda yeni yaklaşımların geliştirilmesine yol açmıştır. Farklı liderlik yaklaşımlarından en fazla çalışılan yaklaşımlardan biri de “Karizmatik Liderlik” tir.

Carron (1982) liderin davranışlarının sonuçlarından birinin de grup bütünlüğü olabileceğini ileri sürmüş ve düşüncesini doğrulamak adına araştırmalar gerçekleştirmiştir. Carron’ın çalışması sonucunda, grupta ortaya çıkması beklenen bütünlük (sarginlik) kavramını tanımlamak ve ölçmek amacıyla kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Bu model; spor takımlarındaki bütünlüğün anlaşılması ve ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. Modelde; birey düzeyinde *grubun görev çekiciliği* (individual attraction to group task ATG-T) ve *grubun sosyal çekiciliği* (individual attraction to group-social ATG-S), grup düzeyinde ise *grubun görevde bütünleşmesi* (group integration task- GI-T) ve *grubun sosyal bütünleşmesi* (group integration-social GI-S) oboyutları yer almaktadır(Carron, 1982; Akt: Kocaekşi, 2005; 16-17).

Spor takımlarda görev yapan antrenörlerin sergileyecekleri davranışlar, örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşılmasında son derece önemli bir role sahiptirler. Takım sporlarında görev yapan antrenörlerin, sporcuların performanslarını ve iş tatminlerini arttıracak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak ve takım içerisinde bir “bütünlük” oluşturacak liderlik davranışları ortaya koymaları



son derece önemlidir. Farklı alanlarda görev yapan ve takipçileri tarafından karizmatik olarak algılanan liderlerin, örgütlerde bütünlüğün oluşmasında, performansın ve çalışanların memnuniyetlerinin artmasında son derece başarılı oldukları görülmektedir. Bu nedenle takımlarda görev yapan antrenörlerin sergiledikleri davranışların sporcular tarafından karizmatik olarak algılanmasının, takımın amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bütünlüğünün oluşturulmasında önemli rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Spor alan yazınında antrenörlerin liderlik davranışları/stileri ile farklı değişkenlerin (sportif başarı, performans, takım bütünlüğü vb.) arasındaki ilişkinin incelendiği çok sayıda bilimsel çalışma olmasına karşın, antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin incelendiği çok az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Türkiye’de yapılan alan yazın taraması sonucunda antrenörlerin, özellikle de basketbol antrenörlerinin oyuncular tarafından algılanan karizmatik liderlik özelliklerinin, takımlarının bütünlüğü (sargınlığı) üzerindeki etkilerinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, basketbol antrenörlerinin takım bütünlüğüne etkisinin karizmatik liderlik özellikleri açısından değerlendirildiği bir çalışmanın ortaya konmasının bir gereklilik olduğu düşünülmektedir.

### **1.1. Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın genel amacı, Türkiye Basketbol Federasyonuna bağlı liglerde mücadele eden kadın ve erkek sporcuların görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisinin değerlendirilmesidir.

Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır;

2010-2011 basketbol sezonunda Beko Basketbol Ligi, Türkiye Kadınlar Basketbol Ligi (TKBL), Türkiye Basketbol 2. Ligi (TK2L), Türkiye Kadınlar Basketbol 2. Ligi (TKB2L), Erkekler Basketbol Bölgesel Liginde (EBBL) mücadele eden kadın ve erkek basketbol takımlarındaki sporcuların;

- antrenörlerinin sahip oldukları karizmatik liderlik özelliklerini algılama düzeyleri nedir?
- antrenörlerinin sahip olduklarını düşündükleri karizmatik liderlik özellikleri
  - cinsiyetlerine,
  - yaşlarına
  - eğitim durumlarına
  - oynadıkları lig düzeylerine
  - antrenörleri ile birlikte çalışma sürelerine
  - spor yaptıkları yıllara göre farklılaşmakta mıdır?
- 2010-2011 basketbol sezonunda Beko Basketbol Ligi, Türkiye Kadınlar Basketbol Ligi (TKBL), Türkiye Basketbol 2. Ligi (TK2L), Türkiye Kadınlar Basketbol 2. Ligi (TKB2L), Erkekler Basketbol Bölgesel Liginde (EBBL) mücadele eden bayan ve erkek sporcuların görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi nasıldır?

## 1.2.Hipotezler

Çalışmanın amaçları doğrultusunda sınanacak olan hipotezler ile Karizmatik Liderlik alt boyutları ile Grup bütünlüğü alt boyutları arasındaki ilişkiler ölçülecektir. Bu doğrultuda 19 hipotez geliştirilmiştir. Araştırma modelini oluşturan gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler bu hipotezler ile sınanacaktır. Çalışmaya ilişkin hipotezler şunlardır:

H<sub>1</sub>: Değer İçin Risk Alma (DEGER) ile Motive Edici İletişim (ILHAM) arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Karizmatik liderler, örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesinde iki önemli kavramdan yararlanmaktadırlar. Bunlar; özdeşleşme ve içselleştirme. Özdeşleşme takipçilerin hoşuna giden ve hayranlık duyulan bir lideri taklit etme isteğinden kaynaklanan bir etkidir. İçselleştirme ise, davranışlara rehber olan

değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme süreci olarak ifade edilmektedir. Liderin tutum, değer ve inançları örgüt misyonunun gerçekleştirilmesinde içsel motivasyon kaynağı olarak hizmet etmektedir. Karizmatik liderlerin izleyicilerini kendi tutum, inanç ve değerlerini içselleştirmeleri için etkilemek üzere onların beklenti ve istekleri ile ilgili vizyonu açık bir şekilde vurgulamaları gerekmektedir (Oktaç ve Gül; 2003;409). Karizmatik liderlerin kendi inanç tutum ve değerlerinden oluşturdukları vizyonlarını takipçileri ile paylaşmaları ile sahip oldukları etkili ve motive edici iletişim becerileri arasında bir ilişki olabilir.

H<sub>2</sub>: Motive Edici İletişim (ILHAM) ile Etkileycilik (ETKI) arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Alan yazında karizmatik lider özellikleri incelendiğinde, bu özellikler imaj oluşturma, yenilikçi görüşleri iletme gibi daha çok ilişkisel ve algısal boyut içinde karşılığını bulmaktadır. Bu çerçevede kişinin ilişkisel yaklaşımı ve iletişim becerileri karizmatik lider olma yönündeki algılamaları etkilemektedir. Karizmatik iletişim tarzını belirleyen unsurlar; liderin cezbedici ses tonu, doğrudan göz teması, canlı yüz ifadelerini sergilemesi ve güçlü, kendinden emin ve dinamik bir iletişim stilini kullanması şeklinde sıralanabilir (Kirkpatrick ve Locke, 1996; 48). Tarihsel süreç içerisinde karizmatik lider profilleri incelendiğinde etkili sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini kullandıkları ifade edilebilir. Karizmatik liderler bu etkili iletişim becerileri ve kişisel özellikleri ile takipçilerini olağanüstü bir şekilde etkileyebilen kişilerdir (Keçelioğlu, 1998; 36).

H<sub>3a</sub>: Etkileycilik (ETKI) ile Grubun Görevde Bütünleşmesi (GGB) arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>: Etkileycilik (ETKI) ile Grubun Görev Çekiciliği (GGC) arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütsel objelere sarılmasını ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılık, çalışanların

örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir (Oktay ve Gül, 2003;408). Duygusal bağlılık tanımı incelendiğinde “grubun/örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için görevde bütünleşme” olarak tanımlanan GGB ile “grubun/örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmenin çekiciliği” olarak tanımlanan GGC (Carron, 1982; Akt: Kocaekşi, 2005; 16-17) benzerlik taşıdığı görülmektedir. Sargınlığın birey düzeyindeki boyutu olan grubun çekiciliği; üyelerin grubu çekici bulma derecelerini, grup üyesi olarak kalma arzularını ve gruba ilişkin kişisel duygularını içermektedir. Sargınlığın grup düzeyindeki boyutu olan grubun bütünleşmesi ise üyelerin bir bütün olarak gruba ilişkin algılarını, grubun birlik ve bütünlüğüne ilişkin inançlarını içerir (Carron, 1982; Akt: Kocaekşi, 2005; 16; Carron, 1982; Akt; Öcel, 2002; 27). Karizmatik liderin sahip olduğu kişisel özellikler sayesinde takipçileri üzerinde oluşturduğu karizmatik etki, bütünlüğün bu iki alt boyutu ile ilişkili olabilir.

H<sub>4a</sub>: Grubun Görevde Bütünleşmesi (GGB) ile Motive Edici İletişim (ILHAM) arasındaki ilişki Etkileyicilik (ETKI) aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H<sub>4b</sub>: Grubun Görev Çekiciliği (GGC) ile Motive Edici İletişim (ILHAM) arasındaki ilişki Etkileyicilik (ETKI) aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

Bligh ve Kohles (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, tonlama, zamanlama, konuşma sırasında ellerin kullanılması gibi konuşma stili özelliklerinin, dinleyicilerin politik mesajları alma eğilimi ile ilişkisi bulunduğu ifade edilmektedir. Politik mesajlarda, mesajın tamamlayıcılar ve güçlendiriciler ile gönderilmesi ve bunun dinleyiciler tarafından nasıl alındığı, mesajın aktarılmasında oldukça önemli rol oynamaktadır. Deneysel çalışmalar göstermektedir ki, karizmatik özelliklerin konuşma yoluyla mesajlarını iletimi oldukça önemlidir ve karizmatik konuşma stili (arkadaşça, nazik, rahat, etkileyici, baskın v.b.) politik adayların etkileyici bir biçimde algılanması ile ilişkilidir (Bligh ve Kohles, 2009; 483-492). Karizmatik liderin etkili konuşma becerisi ile

GGB ve GGC arasındaki ilişki, liderin etkileyici bir biçimde algılanması aracılığıyla gerçekleşebilir.

H<sub>5</sub>: Sıra Dışı Görünüş (SDG) ile Antipatik Algı (ANTI) arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Liderlik göz önünde bulundurulduğunda, iş dünyasındaki erkek ve kadın yöneticilerin ortak paylaşılan zihinsel imajı, orta ya da kısa uzunlukta saç ve uzun boydur. Kadın ve erkek liderler ile ilgili ortak algının maskülen bir görüntü olduğu ifade edilmektedir. Olgun görünümlü bireyler zeka ve liderlik gerektiren işlerde tercih edilirken, sıcaklık ve bilgilendirme gerektiren işlerde bebek yüzlü bireylerin tercih edildiği belirtilmektedir (Sczesny ve Kühnen, 2004;14).

Sczesny ve arkadaşları (2006) bu araştırma üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bireyin biyolojik cinsiyeti ne olursa olsun, fiziksel görünümünde cinsiyet stereotipik bilgisinin daha önemli olabileceğini tartışmışlardır. Bu nedenle erkeksi görünüme sahip bireylerin (kadın ya da erkek) kadınsı görünüme sahip olanlara göre daha fazla liderlik puanı almaları beklenmektedir. Bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda bireylerin lider olarak algılanmalarında fiziksel görünüşlerinin bir rolü olduğu ifade edilebilir. Antrenörlerin fiziksel görünüşlerinin, saç stillerinin ve kıyafetlerinin takipçileri tarafından sıra dışı olarak algılanması, onların takipçileri tarafından kendini beğenmiş antipatik biri olarak değerlendirilmeleri ile ilişkili olabilir.

H<sub>6a</sub>: Antipatik Algı (ANTI) ile Grubun Sosyal Bütünlüğü (GSB) arasında doğrudan ve negatif bir ilişki vardır.

H<sub>6b</sub>: Antipatik Algı (ANTI) ile Grubun Görev Çekiciliği (GGC) arasında doğrudan ve negatif bir ilişki vardır.

Liderin takipçileri tarafından Antipatik olarak tanımlanmasında, liderin kendini beğenmiş, kendine çok güvenen ve ukala biri olarak algılanması etkili olabilir. Alan yazında bu özellikler narsizm ile ilişkilendirilmektedir. Atay (2009)

narsisizmin takım performansı üzerinde de etkili olabileceğini ileri sürmektedir. Narsisizmin birçok özelliği narsistlerin iyi bir takım oyuncusu olamayacağını göstermektedir. Empati kurma becerisinden yoksun olmaları, başkalarını, kendilerini geliştirmek için kullanmaları ile örtüşmektedir. Narsistler, kendilerini diğerlerinden üstün gördükleri için kişisel etkileşimlerde baskındırlar. Takım çalışmalarında, takımın başarılarına olan bireysel katkılarının fark edilmesi zor olabileceğinden yeteneklerinin altında bir performans sergileyebilmektedirler. Grup içerisinde yer alan diğer bireyler bu gibi niteliklere sahip bireylerle birlikte zaman geçirmekten hoşlanmaya bilirlir. Bir narsistin bulunduğu ortamlarda, asıl amaca zarar verecek kırgınlık ve çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. (Atay, 2009;184-187). Antipatik algı ile GSB ve GGC arasında doğrudan ve negatif bir ilişki olabilir.

H<sub>7a</sub>: Sıra Dışı Görünüş (SDG) ile Grubun Görev Çekiciliği (GGC) arasındaki ilişki Antipatik Algı (ANTİ) aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H<sub>7b</sub>: Sıra Dışı Görünüş (SDG) ile Grubun Sosyal Bütünlüğü (GSB) arasındaki ilişki Antipatik Algı (ANTİ) aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

Antrenörlerin fiziksel görünüşlerinin, saç stillerinin ve kıyafetlerinin takipçileri tarafından sıra dışı olarak algılanması, onların kendini beğenmiş, kendine aşırı güveni olan, cüretkar bireyler olarak düşünölmelerine neden olabilir. Bu şekilde gerçekleşecek bir algılama antrenör ile oyuncu arasında sağlıklı bir ilişki kurulmasına engel olabilir. Bu durumda SDG ile GGC e GSB arasında Antipatik algı aracılığıyla negatif bir ilişki olabilir.

H<sub>8</sub>: Kişiselleştirilmiş İlgi (İLGİ) ile Güven (GUVEN) arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Karizmatik liderler vizyonları ile kendi tutum ve inançlarının içselleştirilmesi sağlarken aynı zamanda izleyicilerin lidere karşı beslediği saygı, hayranlık ve güven duygularını da pekiştirmektedirler (Rowden, 2000; 32) Karizmatik liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı ilgi ve duyarlılık göstermeleri takipçiler

arasında kendilerine değer verildiği inancının yerleşmesine sebep olmaktadır. İhtiyaçlarına ilgi duyulduğunu algılayan takipçiler, liderlerine karşı güven duygusunu pekiştirerek onların peşinden sorgulamadan sürüklenebilmektedirler (Ceylan ve ark., 2001;135-136).

H<sub>9a</sub>: Güven (GUVEN) ile Grubun Görevde Bütünleşmesi (GGB) arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>9b</sub>: Güven (GUVEN) ile Grubun Sosyal Bütünleşmesi (GSB) arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>9c</sub>: Güven (GUVEN) ile Grubun Görev Çekiciliği (GGC) arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Takım bütünlüğü, takım üyelerinin takımın amaçlarına ulaşılması için birlikte çalışmaları olarak ifade edilmektedir. Bütünlük, enstrümental hedeflere ulaşmak ya da üyelerin duygusal ihtiyaçlarının karşılanması için grubun birbirine yapışık kaldığı dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Carron ve ark.,1998; 213). Calnan ve Rowe (2007) sağlık ekipleri arasında yaratılan takım bütünlüğü içerisinde güvenin önemini tartışmışlardır. Hansen ve arkadaşları (2002) iki farklı pazar kooperatifini karşılaştırdıkları çalışmalarında, grup bütünlüğü ve güven arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Mach ve arkadaşları (2010) gerçekleştirdikleri çalışmalarında antrenöre ve takım arkadaşlarına duyulan güven ile takım bütünlüğü arasında bir ilişki tespit etmişlerdir.

H<sub>10a</sub>: Kişiselleştirilmiş İlgî (İLGİ) ile Grubun Görevde Bütünleşmesi (GGB) arasındaki ilişki Güven (GUVEN) aracı değişkeni ile sağlanmaktadır.

H<sub>10b</sub>: Kişiselleştirilmiş İlgî (İLGİ) ile Grubun Sosyal Bütünleşmesi (GSB) arasındaki ilişki Güven (GUVEN) aracı değişkeni ile sağlanmaktadır.

H<sub>10c</sub>: Kişiselleştirilmiş İlgî (İLGİ) ile Grubun Görev Çekiciliği (GGC) arasındaki ilişki Güven (GUVEN) aracı değişkeni ile sağlanmaktadır.

Karizmatik liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Takipçiler kendi istek ve ihtiyaçlarına liderin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse ona ve örgüte daha fazla bağlılık gösterecektir (Rowden, 2000;32). Liderlerin takipçilerine gösterdikleri özen ve ilgi sonucunda, onların duygusal güvenlerini kazanabilecekleri ifade edilmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008; 114). Oyuncuların ihtiyaçlarına duyarlı olan liderin sağladığı güven duygusu, İLGİ ile GGB, GSB ve GGC arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayabilir.

H<sub>11</sub>: Kişilik (KİŞİLİK) ile Güven (GUVEN) arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemede önemli bir faktör olan ve belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında bireyin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri olan kişilik, bireylerin davranışlarının analizi, düzenlenmesi ve önceden tahmin edilmesi için temel bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır (Hogan ve ark., 1996; 469-477). Bireyler arası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgu olan kişilik, bireylerin ilgi alanlarını, yaşama bakış açılarını, güdülerini, tepkilerini, beklentilerini, hırslarının şiddetini, sorumluluk alma isteklerini, verimliliklerini, işe verdikleri önem düzeylerini, örgüte bağlılıklarını özellikle de gösterdikleri liderlik davranışını etkilemektedir (Çakır, 2000; 6). Buna göre kişilik farklılığından söz etmek, bireyin taşıdığı özelliklerin farklılığından söz etmek demektir (Tokat ve Giderler, 2006;61). Liderin sahip olduğu geleneksel olmayan, alışılmadık kişilik yapısı, sporcular üzerinde olumsuz bir etki bırakabilir. Bu olumsuz etki de, lidere güven duyulmamasına yol açabilir (Demircan ve Ceylan, 2003; 139).



### 1.3. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

- 2010-2011 basketbol sezonunda Beko Basketbol Ligi, Türkiye Kadınlar Basketbol Ligi (TKBL), Türkiye Basketbol 2. Ligi (TK2L), Türkiye Kadınlar Basketbol 2. Ligi (TKB2L), Erkekler Basketbol Bölgesel Liginde (EBBL) mücadele eden kadın ve erkek takımlarındaki sporcular ile,
- Bu takımlarda görev yapan sporcuların, antrenörlerinin sahip olduklarını düşündükleri karizmatik liderlik algıları ile,
- Bu takımlarda görev yapan kadın ve erkek sporcuların görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takımlarının bütünlüğüne (sargınlığına) etkisi ile sınırlandırılmıştır.

### 1.4. Çalışmanın Önemi

Çalışma sonucunda elde edilen bulguların, basketbol antrenörlerine oyuncularını ve ekibi arasında iyi bir atmosferi oluşturabilmek ve takım bütünlüğünü arttırabilmek gibi konularda referans olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışmadan elde edilecek sonuçların spor alan yazınında, başta basketbol olmak üzere diğer spor takımları ve spor örgütleri için önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

Türkiye Basketbol Federasyonu bünyesinde çalışmalarda bulunan “Eğitim Kurulu” belli dönemlerde gerçekleştirdiği seminerler ile antrenörlerin gelişimlerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Türkiye Basketbol Federasyonu tarafından organize edilen gelişim seminerlerinde antrenörlere yönelik liderlik eğitimlerine önem verildiği görülmektedir. Çalışmadan elde edilecek bulguların Basketbol antrenörleri için hazırlanacak eğitim programlarında sunulacak, tüm antrenörlere katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## **2. LİDERLİK KAVRAMI**

Liderlik, belirli şartlar altında, belirlenmiş kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise, çalışanlarını buldukları kurumun hedefleri ve amaçları doğrultusunda davranmaya yönelten, etkileyen kişi olarak kabul edilmektedir. Liderlik sürecinin temelini, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkileme olayının liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilişkisi olduğu düşünülmektedir (Koçel, 2005, 583-584).

Spor alanında liderlik, “bireyleri ve grupları hedeflerine doğru yönlendirirken, onlara etki eden davranışsal süreç” olarak ifade edilmektedir. Spor ortamında lider ve takipçilerine yönelik pek çok durum söz konusudur. Özellikle antrenörlerin liderlik bilgi, beceri, tutum ve davranışlarına sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Sporda liderlik, antrenörün davranışlarını, karar verme sürecini, sporcularını motive etmede kullandıkları teknikler ve oyuncularıyla kurdukları ilişki türlerini çevreleyen çok boyutlu bir süreç olarak ele alınabilir (Horn, 1992; 181).

### **2.1. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar üç grupta toplanabilir. Bu araştırmalarda; liderin kişilik ve davranış özellikleri, lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri biçimlendiren durumlar ve liderlerin takipçileri tarafından algılanma süreçlerinin incelendiği ifade edilmektedir (Hung, 2008; 8, Wildman, 2006; 1-35). 1900-1950 yılları arasında liderlik üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda, gücün merkezileşmesi ve kontrolü gibi öğelerin öne çıktığı görülmektedir. Bu dönemde liderlikte “Özellikler Yaklaşımı” paralelinde yapılan çalışmalarda, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran bazı fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları ileri sürülmüştür (Soylu ve Ark., 2007;181).

Özellikler yaklaşımında, liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak benimsenmesinin ve grubu yönetmesinin nedeninin, kişinin sahip olduğu özellikler olduğuna inanılmaktadır (Bolat ve Ark., 2008; 172-173). Özellikler yaklaşımında liderin entelektüel, duygusal, sosyal vb. kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Fiziksel olarak; boy, kilo, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık/güzellik gibi özellikler öne çıkartılmıştır. Kişisel özellikler ile ilgili olarak da zeka, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi özelliklere yer verilmiştir (Donuk, 2007; 49-50).

Liderlerin taşıdığı kişilik, fiziksel ve sosyal özellikleri ortaya çıkarmaya çalışan özellikler kuramı bir bütün olarak incelendiğinde bazı yönleri nedeniyle eleştirilmektedir (Bolat ve diğerleri, 2008; 173). Gerçekleştirilen çalışmalarda, etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş, bazı gruplarda ise grup üyelerinin liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip oldukları gözlenmiştir. Toplumsal ve kültürel farklılıklar nedeniyle değişik toplumlarda, bir liderde olması gereken özelliklerin de değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlar liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için bazı başka değişkenlere bakılmasını zorunlu kılmıştır (Bolat ve diğerleri, 2008; 173).

1950-1970 yılları arasında liderlik alanında, liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin kurumun içerisinde sergilediği yönetim tarzını öne çıkartan çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri Rensis Likert tarafından yapılan otoriter liderlik – demokratik liderlik ayrımıdır (Tabak; 2009; 106). Bu dönemde gerçekleştirilen “Davranışçı Liderlik Yaklaşımları”nın ana fikri; liderleri başarılı ve etkili yapan faktörlerin, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğu düşüncesidir. Ralf M. Stogdill (Ohio State Üniversitesi) ve Rensis Likert’in (Michigan Üniversitesi) öne çıkarttığı göreve ve insana dönük liderlik biçimleri ilgi çeken bulgular olarak

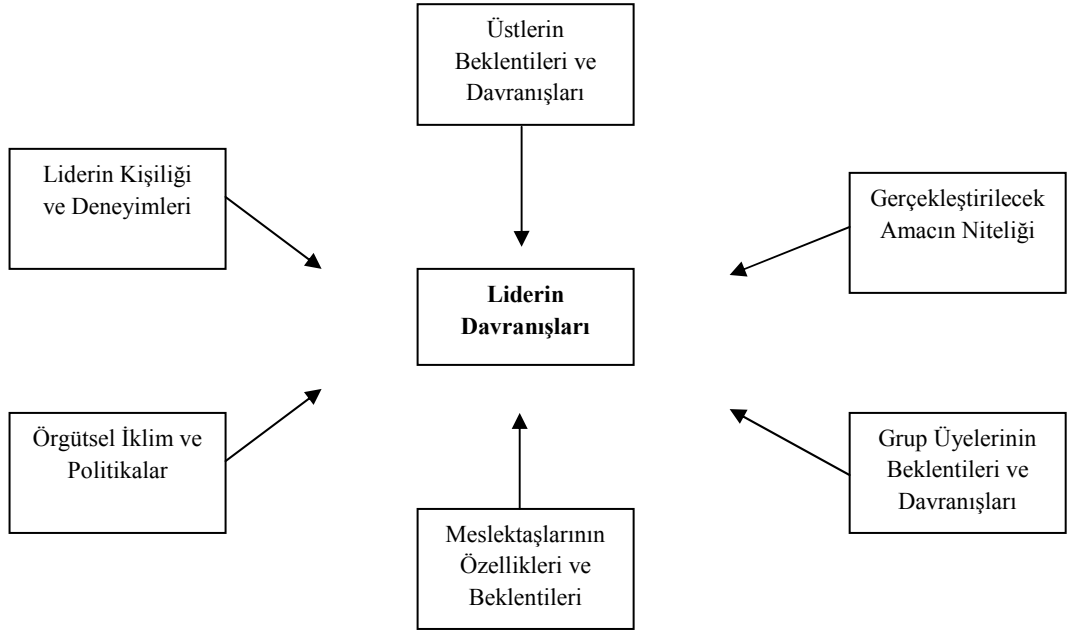
değerlendirilmektedir (Koçel, 2003; 590-592, Güney, 2001; 290, Özkalp ve Kirel, 2001;253).

Davranışçı liderlik yaklaşımları ile ilgili diğer bir çalışma, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksidir. Yönetim tarzı matriksi, liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine yapılandırılmıştır. Bu modelin amacı, liderin yönetimi altında bulunan örgüt çevresinde, üretim ve insan faktörüne ne kadar önem verildiğinin gösterilmesidir (Donuk, 2007, 53-54). 1950'li yıllarda Douglas McGregor'un, etkili liderlerin özelliklerini tanımladığı görülmektedir. McGregor önceki çalışmalardan farklı olarak, liderlerin tavır ve inanç yapıları üzerine odaklanmıştır (Dunham ve Pierce, 1989; 562). Aynı dönemde Tannenbaum ve Schmidt bir yöneticinin, liderlik stilini seçmesinde etkili olduklarına inandıkları değişik faktörleri tanımlayan bir kuram geliştirmişlerdir. Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ile ilgili olan diğer bir model ise, Rensis Likert'in Michigan araştırmalarından sonra ortaya koyduğu Dörtlü Yaklaşım Modelidir. Likert yöneticilerinin davranışlarını istismarcı otokratik, yardımcı otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört ana grup altında toplamıştır (Şimşek ve ark., 2001; 177-178; Akt; Donuk, 2007, 56-57).

1970-1980'li yıllar arasında yapılan çalışmalar her zaman, her yerde geçerli liderlik tarzının olamayacağı görüşü üzerinde odaklanıldığı görülmektedir. Liderlikte durumsal yaklaşımlar olarak isimlendirilen bu dönemde, örgüt yapısı, örgütün kullandığı teknoloji, astların eğitim düzeyleri ve kültürleri, örgütün dış çevresinde yer alan farklı değişkenler ile liderlik süreci arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Tabak, 2009; 107). Liderlik ile ilgili çalışmalarda durumsallık yaklaşımını ilk kez Fiedler (1967) kullanmıştır. Fiedler'e göre her durum için geçerli olabilecek çeşitli liderlik tarzı olmayıp, içinde bulunan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur (Bolat ve ark, 2008; 178). Bu yaklaşımda etkin liderin kişiliğinin, liderlik şeklinin ve davranışının, liderin içinde bulunduğu durumlara bağlı olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre, liderin faaliyetlerini biçimlendiren bazı durumsal faktörlerin bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Liderliğin yere, zamana göre

değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışı olduğunu ifade edilmektedir (Eren, 2007;441).

Koçel (2005) liderlik davranışını etkileyen faktörleri şu şekilde incelemiştir.



Şekil 1. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler Kaynak: Koçel, 2005;597.

## 2.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1980’lerde ortaya çıkan ve “Çağdaş Liderlik Yaklaşımları” olarak adlandırılan dönemde ise; “karizmatik” (Conger ve Kanungo, House) “dönüşümsel” (Bass ve Avolio) ve klasik ilişkiler yerine liderin bir patrondan çok bir eğitici, bir antrenör gibi davrandığı “Antrenör (Coaching)” liderler ile ilgili araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Soylu ve Ark., 2007, Ceylan 2002; 3-5).

### 2.2.1. Antrenör Tipi Liderlik (Coaching)

En basit tanımı ile antrenör tipi liderlik, “faydalı ve gerekli yetenekleri öğrenmek ve kullanmakta diğerlerine yardımcı olmak” şeklinde ifade edilebilir (Güney,

2001; 296-302). Başka bir tanımda ise antrenör tipi liderlik, “farklı özellik, yetenek ve ilgileri olan insanlarla işbirliği yapan ve astları sorumluluklarını yerine getirmesi ve sürekli başarılı olması için cesaretlendirilen bir liderlik tarzı” olarak ifade edilmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi antrenör tipi liderlik, astları karşılaştıkları örgütsel güçlükleri çözümleme konusunda eğiten ve yol gösteren bir liderlik türüdür. Bu lider tipi aynen bir antrenör gibi astların doğru olmayan davranışlarını tespit eder ve bu tür davranışları nasıl düzeltecekleri konusunda onlara önerilerde bulunur. İşletmelerde ekiplerin kullanılmasının daha yaygın hale gelmesi bu tür bir liderliğe duyulan önemi artırmaktadır (Güney, 2001; 296-302).

Antrenör tipi lider sadece yöneticilik yapmakla yetinmez ayrıca örgütte ekiplerin çalışmalarını kolaylaştıracak bir ortam hazırlamaya çalışır. Bu tarz bir liderlikte, liderin daima en iyiyi bildiği varsayımı kabul görmez. Aksine, liderin görevi, ekiplere kaynak sağlamak, karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmak ve daha fazla öğrenebilmeleri, daha iyi problem çözebilmeleri ve etkinliği arttırabilmeleri için, ekiplere destek sunmak şeklinde belirlenir.

Yönetim literatürü incelendiğinde “Koç (Coaching)” kavramının sözlük anlamından farklı şekillerde de kullanıldığı görülmektedir. Koç (Ceylan, 2002;3-5);

- Çalışanlarını mevcut performans düzeyinden daha yüksek düzeye çıkarmak ve performans hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için faaliyete geçiren ve yardımcı olan kişidir.
- Ekip üyelerinin potansiyellerini arttırmak ve kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamak amacıyla destek ve cesaret veren, eğiten kişidir.
- Oyuncunun/ekibin performansını arttırmak amacı ile yetkilendiren ve ortaklık ilişkisi kuran kişidir.
- Genellikle nezaretçidir, fakat bazen birlikte çalışan iş arkadaşıdır.
- Anlatma, gösterme, gözlemlene, soru sorma, destekleme ve geri bildirim verme yöntemiyle bireyi eğiten kişidir. Odak noktası; iş bilgisi ve becerilerini arttırmak, sosyal davranışları geliştirmek, ekip çalışmasına yöneltmek için liderlik rolünü oynamaktır.

### **2.2.2. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik**

Dönüşümsel liderlik kavramı akademisyenler ve uygulamacılar arasında büyük ilgi görmüş bir kavramdır. Dönüşüm (transform), Latince kökenli bir kelime olup “her hangi bir şeyin doğasını, fonksiyonunu ya da durumunu değiştirme, dönüştürme” anlamında kullanılmaktadır (Hacker ve Roberts, 2003;1-3).

Dönüşümcü liderlik, örgütün misyonları, hedefleri ve stratejileri için organizasyonun üyelerinin ve sorumlularının tavır ve davranışlarında büyük değişiklikler yaratma süreci olarak ifade edilir. Dönüşümcü liderler çalışanlara değişim, yenilik ve girişimcilik kazandırır. Liderler, yeni bir misyon yaratmaya, büyümek için gerekli şeyleri tanımaya ve kurumsal değişime önderlik ederler. Dönüşümcü liderler, takipçilerine değişim yapmak ve bu değişim için çabalamak için ilham kaynağı olurlar (Dessler, 2003; 264, 363).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin, amaçlarına ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar; takipçileri için kendisi örnek olur ve kendilerini adama düzeylerini yükseltir. Tüm bunlar liderin vizyona sahibi olması ve bu vizyonu takipçilerine kabul ettirmesiyle mümkündür. Lider; gelecekle ilgili hayalleri izleyenler için gerçek yapacak kişidir (Ataman, 2001; 461-463).

Bu tanımlar birleştirildiğinde, dönüşümcü liderliğin anlamı konusunda şöyle bir açıklama yapmak mümkündür. “Dönüşümcü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle takipçilerinin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, organizasyonun misyon ve amaçlarının benimsetilmesi faaliyetidir (Özalp, 2001; 343-348).

#### **2.2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli**

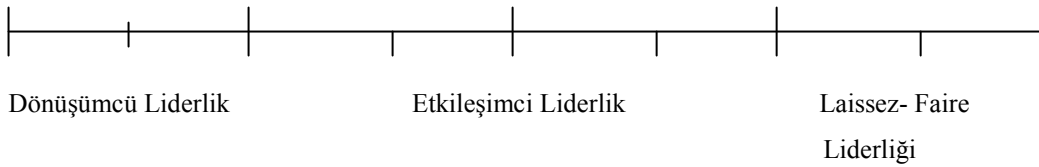
Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez 1973 yılında Downton tarafından kullanıldığı, ancak siyaset bilimci olan James MacGregor Burns 1978 yılında

basılan “Leadership” adlı eserinde bu konuya yer vermesiyle önemli bir liderlik yaklaşımı haline geldiği ifade edilmektedir. Bu çalışmasında Burns, takipçilerin ve liderlerin rolleri arasında bir bağ kurmaya çalışmıştır (Northouse, 2004;169-179).

Burns, dönüştürücü liderlik tarzını üstün bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Burns’e göre dönüştürücü lider (Burns, 1979;Akt; Doğu, 2003);

- Takipçilerin çıkarlarını genişletir ve iyileştirir,
- Grubun amaçlarını ve misyonunu, bireylerin amaçları ve misyonu haline getirmekte izleyenlerin dikkatini çeker ve kabul görür,
- Takipçilerin, grubun iyiliğini, kişisel çıkarlarının üzerinde görmelerini sağlar.

Bass (1990), Burns tarafından konan bu model ile ilgili çalışmalarını genişleterek, bazı durumlarda sonuçların olumlu olmadığını düşündüğü dönüşümsel liderlik uygulamalarını üzerinde durmuştur. Liderlerden daha çok takipçilerin ihtiyaçları üzerinde durarak, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ayrımını yapmıştır. House’ın liderlikle ilgili çalışmaları üzerinde de duran Bass, karizmanın dönüşümsel liderlik için gerekli olduğunu, ancak sadece karizmanın lider olmak için yeterli olmadığını ileri sürerek karizmanın kökü ve duygusal bileşenleri üzerinde durmuştur. Dönüşümcü liderlik sürecinin daha ayrıntılı dinamikleri Bass’ın geliştirdiği “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Modeli” Şekil 2’de gösterilmektedir (Northouse, 2004; 169-179).



**Şekil 2. Liderlikte Dönüşümcüden Laissez-Faire Liderliğine Geçiş.**

**Kaynak: Northouse, 2004; 172.**



Aşağıdaki çizelgede görüldüğü gibi dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modeli, yedi farklı faktörden etkilenmiştir. Bu yedi faktör, Çizelge 1’te tümüyle gösterilmektedir (Northouse, 2004; 169-179).

**Çizelge 1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Faktörleri.**

<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>	<b>ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK</b>	<b>LAISSEZ – FAİRE LİDERLİK</b>
<b>Faktör 1</b> - Bireysel Etki Karizma	<b>Faktör 5</b> - Koşullu Ödüllendirme - Yapıcı Etkileşim	<b>Faktör 7</b> - Laissez -Faire - Etkileşimsiz
<b>Faktör 2</b> - İlham Verme	<b>Faktör 6</b> - Aktif ve Pasif - Düzeltici Etkileşim	
<b>Faktör 3</b> - Entelektüel Uyarım		
<b>Faktör 4</b> - İdealleştirerek Etkileme		

**Kaynak: Northouse, 2004; 174.**

#### **2.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Modeli İçerisinde Yer Alan Faktörler**

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin hem performansları, hem de, potansiyellerinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Dönüşümcü liderlik özelliği gösteren bireyler, sıklıkla içsel değerlere, ideallere sahiptirler ve kişisel ilgilerinden daha çok takipçilerinin ilgilerine önem vererek onları motive ederler (Northouse, 2004; 169-179).

**İdealleştirerek Etkileme (Karizmatik Liderlik):** Model içerisinde incelenen birinci faktör, karizma ya da idealleştirerek etkileme olarak isimlendirilir. Bu faktör; liderleri, takipçileri için davranımlarıyla güçlü rol model olan kişiler olarak tanımlar. Takipçiler kendilerini liderleriyle beraber tanımlarlar ve liderlerinden daha iyisini yapabilmeyi çok isterler. Liderler genellikle yüksek ahlak ve etik standartlara sahiptirler. Takipçileri liderlerine derin bir saygı duyarlar. Liderler takipçileri için misyon ve vizyon ortaya koyarlar. Bu faktörde, karizmatik lider kavramı, özel olan bireyler, başkalarının takip etmek isteyecekleri vizyon ortaya koyan kişiler olarak tanımlanır. Karizmatik lidere örnek olarak, Güney Afrika’nın ilk beyaz olmayan başkanı Nelson Mandela gösterilebilir. Mandela’nın karizmatik

özellikleri ve insanların buna yanıtı tüm bir ulusun dönüşmesine yol açmıştır (Northouse, 2004; 169-179).

Bu boyuta göre liderler, takipçileri tarafından hareketleri tanımlanmaya ve taklit edilmeye çalışılan kişilerdir. Lider, kendi kişisel ihtiyaçlarını bir kenara bırakıp diğerlerinin ihtiyaçlarını gerçekten önemser ve göz önüne alır. Buna ek olarak liderin yüksek standartta etik ve ahlaklı davranışları, onun her zaman doğru şeyleri yaptığı inancını oluşturur. (Slack, 1997; 299).

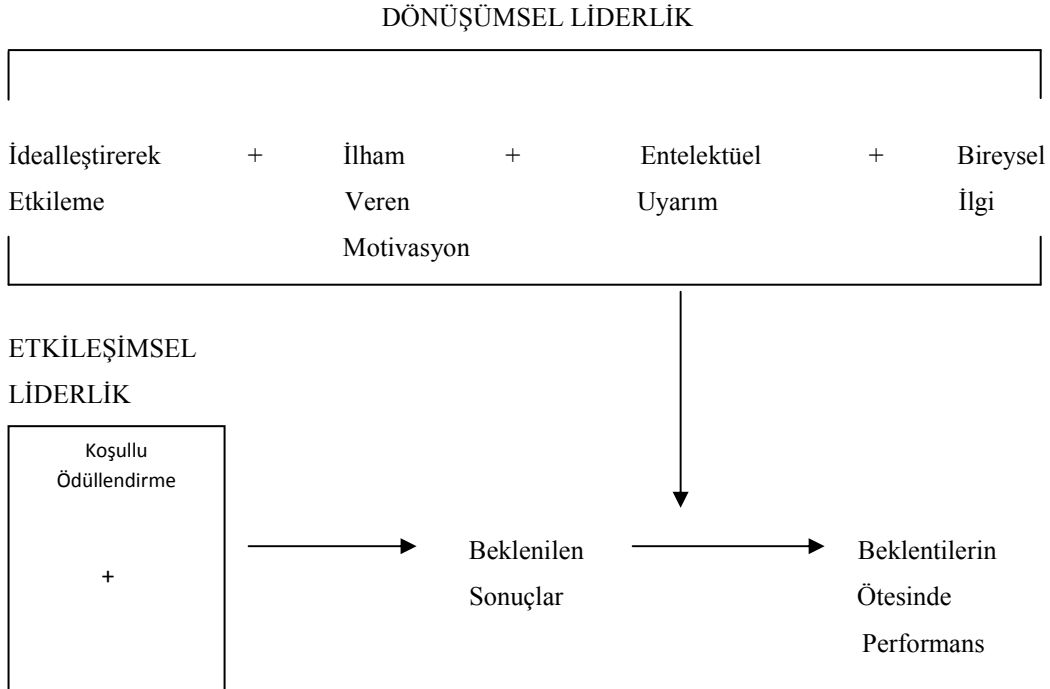
**İlham Veren Motivasyon:** İkinci faktör, ilham verme ya da ilham veren motivasyon biçiminde sınıflandırılmıştır. Bu faktör liderleri, takipçilerine yüksek beklentilerini ileten, onların örgütte, paylaşılan vizyonun bir parçası olması ve buna kendilerini adanmaları için ilham vererek motive eden kişiler olarak tanımlar. İlham verme, liderin, takipçilerinin işlerinde başarıya ulaşmaları için, mücadele gücü sağlaması ve anlamlı iletişim kurmasıdır. (Northouse, 2004; 169-179).

**Entelektüel Uyarım:** Üçüncü faktör, entelektüel uyarımı ifade eder. Bu faktörde liderler, takipçileri yaratıcı ve yenilikçi olmaları ve değerlerinde ve inançlarında değişim yapabilmeleri için uyarırlar. Bu tip liderlikte lider, takipçilerine, yeni yaklaşımları denemek ve örgütü ilgilendiren konularda yenilikler getirmeleri konusunda destek verir (Northouse, 2004; 169-179).

**Bireysel İlgi:** Dördüncü faktör bireysel ilgi olarak ifade edilir. Bu faktör lideri, takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını dikkatli bir biçimde dinleyen, destekleyici iklim sağlayan kişi olarak tanımlar. Liderler, bireylere kendilerini gerçekleştirebilmeleri için yardım eden koç ya da danışmanlar gibi davranırlar. Liderler gelişim ve büyümeyi sağlamak için görevleri emanet ederler. Büyüme ve gelişim için, takip edicilere ek yardım ya da rehberlik gereklidir. Öğrenme olanakları çevre içinde yaratılır ve bu bireysel ihtiyaçlar ve arzulara destek verici niteliktedir ve iki yönlü iletişim sağlar. Uygulamada, liderler takipçileri ile etkileşimde bulunur ve takipçiler, ikincil bireyler olarak değil bir bütün olarak

görülüp onların ihtiyaçları ve düşünceleri dinlenmelidir (Northouse, 2004; 169-179).

Dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlere göre daha iyi etki üretirler. Etkileşimci liderler sonuçlarla ilgilenirken, dönüşümcü liderler performansın sonuçlarının ileride ne olacağıyla ilgilenirler. Gerçekleştirilen çalışmalarda, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen bireylerin, etkileşimsel liderlik davranışı ortaya koyanlara göre daha etkili liderlikle beraber, daha iyi çalışma sonuçları elde ettikleri ileri sürülmektedir (Northouse, 2004; 169-179).



**Şekil 3. Dönüşümcü Liderliğin Etki Katkısı.**

**Kaynak: Northouse, 2004; 176.**

**Etkileşimci Liderlik Faktörleri:** Kuhnert ve Lewis (1987) etkileşimci liderliği, dönüşümcü liderlikten ayıran noktanın, etkileşimsel liderin hem çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenmemesi, hem de kişisel gelişimleri için çalışmaması olduğu ileri sürmüşlerdir. Etkileşimci lider, çalışanları ile kendi çıkarı için bir nesne ya da değer alışverişine girer.

**Koşullu Ödüllendirme:** Beşinci faktör olarak gösterilen koşullu ödüllendirme, iki etkileşimli liderlik faktöründen birincisidir. Takipçilerin özel ödülleri beklediği, lider ile takipçileri arasındaki alışveriş süreci olarak ifade edilebilir. Bu tip liderlikte lider, takipçileri ile nelerin yapılması gerekiyor ve insanların yaptıkları karşılığında ne ödenecek konularında anlaşma sağlamaya çalışır. Bu tip liderliğe, çocuğuyla televizyon seyrettikten sonra piyano egzersizi yapması konusunda pazarlık yapan ebeveyn örnek olarak gösterilebilir (Northouse, 2004; 169-179).

**İstisnalarla Yönetim:** Modelde Faktör 6 olarak isimlendirilen istisnalarla yönetim, düzeltici eleştiri, negatif dönüt ve negatif desteği kapsayan liderliği ifade etmektedir. İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki boyutu vardır. İstisnalarla yönetimde aktif olan lider, takipçilerini yakından izler, hatalarını ya da kurallara uygun olmayan davranışlarını tespit ettikten sonra bunları düzeltici hareketlerde bulunur. Pasif durumda olan lider, sadece problemler baş göstermeye başladığında müdahale etme gereği duyar. Hem aktif hem de pasif yönetim kullanımı, pozitif destek sağladığı ifade edilen koşullu ödüllendirmeye göre daha negatif destek sağlamaktadır (Northouse, 2004; 169-179).

**Laissez-Faire (Liderliğin Olmadığı Faktör):** Bu faktörde lider, liderlik rolünü yerine getirmez. Bu tipteki lider sorumluluklarını bırakmıştır, kararlarını erteler, dönüt vermez ve takipçilerin ihtiyaçlarının tatmini için çok az çaba sarf eder. Takipçileri ile hiçbir alışveriş girmez ya da onların gelişimlerine yardımcı olacak herhangi bir girişimde bulunmaz. Laissez-Faire lider tipine bir örnek küçük işletmelerde işletme ile ilgili uzun vadeli hedefler koymayan organizasyonları içindeki çalışanları ile çok küçük ilişkiler kuran ve fabrika müdürleri ile görüşmeler yapmayan küçük işletme sahipleri gösterilebilir (Northouse, 2004; 169-179).

### **3. KARİZMATİK LİDERLİK**

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından biri olan karizmatik liderlik yaklaşımının geniş bir şekilde incelendiği bu bölümde, karizma kavramının ortaya çıkışı, bu kavrama yüklenen anlamlar ve karizmatik liderlikle ilgili ortaya konan yaklaşımlar değerlendirilecektir.

Karizmatik liderlik yaklaşımının temelini oluşturan karizma kavramının, tarihsel süreç içerisinde ilk olarak Antik Yunan'da "hediye" anlamında kullanıldığı görülmektedir. Karizma kavramı daha sonrasında, Tanrı tarafından seçilmiş kişilere bahşedilen ve geleceği tahmin etme ve şifa verme gibi olağanüstü özellikleri açıklayan "hediyeler" (Karizmata) sözcüğüne uyarlanmıştır (Conger ve Kanungo, 1994; 440; Aslan 2009; 258). Karizma kavramı, sıradan insanlar yerine insanüstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip olan kişiler için kullanılmış ve bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilmiştir. Bu kavram Max Weber'in öncü çalışmaları ile liderlik alanına girmiş ve 1980'li yıllardan sonra sistem yaklaşımının benimsenmesiyle birlikte örgütsel alanda da kullanılmaya başlanmıştır (Conger ve Kanungo, 1994; 440 Aslan, 2009; 258).

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır (Oktay ve Gül, 2003; 404). Karizmatik liderlik konusunun, farklı disiplinler tarafından ele alınması, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmeyi güçleştirmektedir. Alan yazında yaygın olarak kullanılan karizmatik liderlik, Max Weber'den bu yana çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu bölümde Weber ve diğer araştırmacıların karizma kavramına getirdikleri farklı yorumlar incelenmeye çalışılmıştır.

#### **3.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı ve Karizma**

Weber (1968) toplum içerisindeki otoriter güçler ile ilgili araştırmalar yapmış ve üç ideal tipten oluşan bir tipoloji geliştirmiştir. Bunlar, karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal otorite olarak sınıflandırılmıştır (Weber, 1968; Akt; Conger ve

Kanungo, 1994; 440). Geleneksel otorite sisteminde, geleneksel ya da yazılı olmayan kanunların otoriteye sahip bireyler tarafından topluma dikte ettirilmesi söz konusudur. Bunun gibi otoriter sistemlerde güç, ölen kral yerine ilk doğan oğlunun geçmesi biçiminde transfer edilir. Çağımız dünyasında da, bu otorite sisteminin örnekleri bulunmaktadır. Rasyonel-yasal otorite sisteminde ise bireyler, geleneksel yöntemler olmadığı ve doğuştan bir hakka sahip olmadıkları için otoriteye sahip değildirler. Bu pozisyon, kanunlar ve yasalar tarafından doldurulmaktadır. Geleneksel ve rasyonel-yasal otorite sistemleri, bireylerin örnek gösterilen özellikleri sayesinde otoriteyi elde ettikleri, karizmatik otorite sistemi ile benzeşmemektedir. Karizmatik liderlerin ise, insanüstü ve diğer insanlarda olmayan tanrısal güçlerle, insanları etkiledikleri ifade edilmektedir (Hughes ve ark., 2002; 7). Weber, karizmatik otoritenin meşruluğunu geleneklerden, kurallardan, yasalardan ya da herhangi bir pozisyondan almadığını, liderin örnek alınan karakterine duyulan inançtan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Karizma, normal bir insanda görülmeyen fakat ilahi kökenden gelen ya da örnek teşkil edecek güçler ve niteliklerle donatılmış olağanüstü bir süper insanın sergileyebileceği bir özellik olarak görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1994; 440).

### **3.2. House'un Karizmatik Liderliği**

House, Max Weber'in ilk kez ortaya attığı karizmatik liderlik yaklaşımını geliştirerek karizmatik liderliği psikolojik açıdan incelemiştir. House, Karizmatik liderlik ile ilişkilendirilen temel davranışların ve bazı kişisel özelliklerin ve durumsal değişkenlerin üzerinde durmuştur (House, 1992; 8; http 2). House'un bu yaklaşımındaki lider davranışları şu şekilde açıklamıştır (House, 1992; 8);

1. İdeolojik vizyonun açık bir şekilde ifade edilmesi,
2. Yakın ve uzak amaçlar, değerler, ahlaki değerler ve kimlik gibi bireylere katkı sağlayıcı mesajları içeren iletişim,
3. Örnek kişilik yapısı ile vizyon içerisindeki değerleri içeren rol model davranışı,
4. Takipçilerinden yüksek performans beklentisinin ifade edilmesi,

5. Takipçilerin yeteneklerine karşı duyulan yüksek derecedeki güvenin belirtilmesi,
6. Vizyonun başarısı ile ilişkili konularda takipçilerini güdüleyici davranışlar sergileme.

House ve arkadaşları (1991) karizmatik liderlik üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında, karizmatik liderliğin Güdeleyici Profili gibi potansiyel bileşenlerini açıklamaya çalışmışlardır. Özellikle araştırmacılar karizmatik olarak algılanan liderin yüksek bir güç motivasyonuna, düşük bir ilişki motivasyonuna sahip olacağını beklemektedirler. House ve arkadaşları (1991) göre karizmatik liderler tasarlanmış değişiklikleri gerçekleştirirken, liderin vizyonu ile ilgilenen takipçilerini harekete geçiren sosyal etki davranışı geliştirmelidirler (De Hoogh, 2005;17-38).

### **3.3. Shamir'in Benlik Algısı Kuramı ve Karizma**

Karizmayla ilgili psikolojik temele dayalı neo-karizmatik liderlik yaklaşımlarından biri olan House'un yaklaşımı dışında, bu alanda ortaya atılmış başka yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bunlardan biri, Shamir'in Benlik Algısı Kuramıdır. Benlik Algısı Kuramı, House'un karizmatik liderlik kavramı esas alınarak geliştirilmiştir. House'un teorisinden farklı olarak takipçilerin bir grup üzerindeki etkileri ve ikili ilişkiler ile ilgili konularda daha ileri açıklamalar yapılmıştır (Aslan, 2009; 259; http 1). Karizmaya yönelik diğer yaklaşımların; Psiko-analitik yaklaşım ve Meindl'in Sosyal Sirayet Kuramı olduğu görülmektedir. Bu kuramlar, liderden ziyade izleyicilerin tepkilerini temel almışlardır (Aslan, 2009; 259).

### **3.4. Burns'un ve Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ve Karizma**

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır (Oktay ve Gül, 2003; 404). Karizmatik liderlik konusunun, farklı

disiplinler tarafından ele alınması, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmeyi güçleştirmektedir. Literatürde yaygın olarak kullanılan karizmatik liderlik, Max Weber'den bu yana çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Pek çok araştırmacı “karizmatik” liderlik kavramı “vizyoner”, “dönüşümcü” ya da “ilham verici” kavramları ile beraber kullanmışlardır (House, 1992; 6).

Burns (1978) lider ve takipçileri arasındaki farklı etkileşimsel davranış kalıplarını incelediği “transformational leadership” (dönüşümcü liderlik) kavramını ortaya atmıştır. Bass, Bennis ve Namus gibi yönetim bilimciler O'nun dönüşümcü liderlik kavramını referans alarak, örgüt içerisinde yüksek amaçlar belirleyen ve bu amaçlara ulaşılmasında takipçilerine destek sağlayan liderleri tanımlamaya çalışmışlardır. Çok kısa bir süre içerisinde örgütsel alan yazınında karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik birbirlerinin yerine kullanır hale gelmiştir. (Bass, 1985; Bennis ve Namus, 1985; Akt: Conger ve Kanungo, 1994; 441). Daha sonra yapılan araştırmaların çoğu dönüşümcü liderlik kavramından etkilenmiştir.

Bass (1985) ise, örgütsel alanda dönüşümcü liderliğin boyutlarını incelemiş ve karizmayı dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olduğunu ifade etmiştir (Bass, 1985; Akt: Conger ve Kanungo, 1994; 441). Lider, dönüşümcü yaklaşımda takipçilerini kendilerinin ve liderin beklentilerini aşacak performanslar göstermeleri için motive eder. Karizma kavramı, liderin davranışları ve takipçilerin buna reaksiyonu şeklinde tanımlanmış ve bu yaklaşımı oluşturan bileşenlerden biri olarak incelenmiştir (http 2).

### **3.5. Beyer'in Karizma Kavramı**

Karizma kavramını sosyolojik açıdan inceleyen Beyer belli bir teori ortaya atmaktan ziyade, Weber'in orijinal karizma kavramını yeniden tartışmıştır. Beyer karizma kavramının çok faktörlü ve birbirinden ayrılmaz bir sosyal yapı olduğunu ileri sürmüştür. Gerçek karizma çok nadiren karşımıza çıkar ve değerlerden bağımsızdır. Beyer'e göre krizlerde ya da karışık durumlarda ortalama değişkenler ele alınamaz, ancak karizmayı ortaya çıkaran önemli faktörlere ulaşılabilir (http 2).



Örgütlerde karizmatik liderlerin davranışsal özelliklerinin özel olarak incelendiği deneysel çalışmalara çok az ilgi gösterildiği ileri sürülmektedir. Liderliğin bu yeni modelinin formülasyonundaki karışıklık ve karizma kavramının karmaşıklığı nedeniyle, yapı ve geçerlilik konularında ve karizmanın ölçülmesinde problemler yaşanmıştır. Bu durum, bu alanda gerçekleştirilen çalışmaların önüne iki zorunluluk çıkarmıştır. Bunlardan birincisi, karizmatik liderlerin davranış boyutlarını tanımlamak, ikincisi ise gelecekte yapılacak çalışmalarda lider davranışlarını ölçmek için kullanılacak geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçme aracının geliştirilmesidir.

### **3.6. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi**

Karizmatik liderlik konusundaki önemli yaklaşımlardan biri Conger ve Kanungo'ya ait Karizmaya Atıf Teorisidir. Karizmatik liderlikle ilgili yaklaşımları değerlendiren Yulk, karizmatik liderliğe ilişkin işlevsel tanımlardan birinin, Conger ve Kanungo'ya ait olduğunu belirtmiştir (Yulk, 1999; 294). Conger ve Kanungo'ya göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan atıftır. Ortaya koymuş oldukları modelde liderlerin ilgilendiği hangi tür davranışların, takipçileri tarafından karizmatik olarak algılandığını anlamaya yöneliktir. Bu teoride, takipçilerin lidere atfettikleri karizma kavramı, liderin gözlemlenebilen davranışlarına dayanıyorsa, bu davranışsal bileşenler tanımlanarak karizmanın doğasını açıklamanın mümkün olabileceği düşünülmektedir (Conger ve Hunt; 1999; 122; Conger 1999; 153).

Conger ve Kanungo modellerinde, liderlik süreci içerisinde davranışsal bileşenleri üç aşamada incelemişlerdir. Bu aşamalardan birincisi çevresel değerlendirme aşaması (environmental assessment stage) dır. Bu aşamada karizmatik liderler diğer yöneticilerden farklı olarak, takipçileri tarafından, mevcut durumda değişimi isteyen biri olarak algılanmaktadır. Bu aşama, yöneticinin mevcut durumu değiştirmeye ilişkin arzularının takipçileri tarafından algılanmasını ve liderin çevresel fırsatlara, sınırlılıklara ve takipçilerin ihtiyaçlarına yüksek derecede hassasiyet göstermesini içermektedir. Yöneticilerin sahip olduğu mevcut durumda

değişiklik yapma, reformcu ya da değişim ajanı olma gibi karizmatik liderlik özelliklerinin takipçileri tarafından algılanmasının, diğer liderlik özelliklerine göre daha yüksek bir olasılık olduğu ileri sürülmektedir. Bu nitelikler takipçilere vizyonun ifade edilmesi aşamasında gelecekteki fırsatların algılanması konusunda öngörü ve anlam kazandıracaktır (Conger, 1999; 153; Conger, Kanungo ve Mennon, 2000; 748; Conger ve Kanungo, 1994; 442; Conger ve Ark., 1997; 292; Aslan, 2009; 259).

Vizyonun ifade edilmesi (vision formulation stage) olarak isimlendirilen ikinci aşama; liderin vizyonu açık bir biçimde ifade etme aşamasıdır. Bu aşamada yönetici vizyonu paylaşır, idealleştirir ve etkin olarak bu vizyonu ilham verici şekilde ifade eder. Karizmatik liderliği, liderliğin diğer formlarından ayıran en önemli özellik, liderin geleceğe ilişkin vizyon geliştirerek bunu takipçileri ile paylaşacağı ve idealize edeceği algısıdır. Bunun tam tersi olarak karizmatik olmayan liderler, takipçilerine ilham vermeyen bir biçimde iletişim kurarak, geleceğe ilişkin olmayan ve sıradan amaçlar formüle ederler (Conger, 1999; 154; Conger, Kanungo ve Mennon, 2000; 749; Conger ve Kanungo, 1994; 442; Conger ve Ark., 1997; 292; Aslan, 2009; 259).

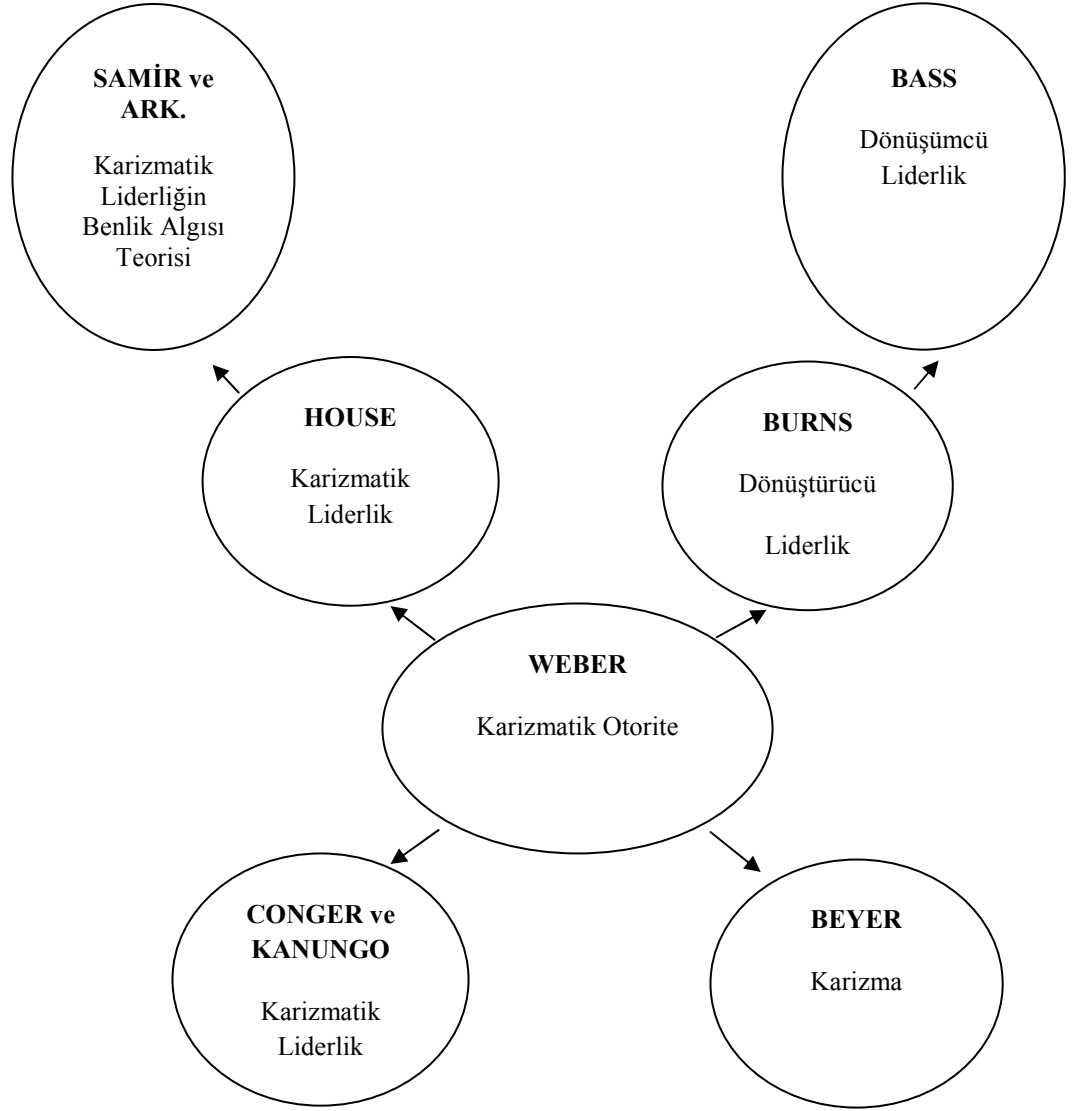
Üçüncü aşama olan uygulamaya koyma basamağı (implementation stage); astlarda, liderin kişisel risk alma ve kendini feda etme yönünde davranış göstereceğine ilişkin öngörülerin oluşmasıdır. Aynı zamanda lider, örnek davranışlar sergiler ve bu davranışlar da astlar tarafından uygulanır. Tüm bu davranışsal aşamalar lider ile takipçileri arasında güçlü bir güven duygusu oluşmasını sağlar. Karizmatik lider özelliği taşıyan yöneticiler aynı zamanda yenilikçi ve alışılmadık yollar ile ifade ettikleri vizyonu gerçekleştirirler (Conger, 1999; 154; Conger, Kanungo ve Mennon, 2000; 749; Conger ve Kanungo, 1994; 442-443; Conger ve Ark., 1997; 292-293; Aslan, 2009; 259).

Conger ve Kanungo (1994) geliştirdikleri modellerini ölçmek amacıyla bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Bu ölçme aracında yer alan maddeler 6 alt boyut altında gruplandırılmıştır. Bu alt boyutlar vizyon ve ifade edilmesi (vision and

articulation), çevresel duyarlılık (environmental sensitivity), alışılmadık davranışlar (unconventional behavior), kişisel risk (personal risk), üyelerin ihtiyaçlarına gösterilen duyarlılık (sensitivity to member needs) ve mevcut durumu sürdürmemedir (does not maintain the status quo) (Conger ve Kanungo, 1994; 445; Conger ve Ark., 1997; 293). Conger ve Kanungo'nun geliştirdikleri bu modelin daha önce tanımlanan üç aşaması, bu alt boyutlar ile bağlantılıdır. Çevresel duyarlılık (environmental sensitivity), üyelerin ihtiyaçlarına gösterilen duyarlılık (sensitivity to member needs) ve mevcut durumu sürdürmeme (does not maintain the status quo) alt boyutları doğrudan birinci aşama (çevresel değerlendirme) ile ilişkilidir. Bu alt boyutları, çevre içerisindeki fırsatları ve engelleri, üyelerin yetenek ve ihtiyaçları ve mevcut durumu değiştirmesi gibi liderlik yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. İkinci aşama olan vizyonun ortaya konması (vision formulation), vizyon ve ifade edilmesi (vision and articulation) adı altında sınıflandırılan alt boyut içerisinde yer almaktadır. Bu alt boyut liderin etkili bir iletişimci olma ve ilham veren bir vizyon tasarlama yeteneklerini tanımlamaktadır. Son olarak üçüncü aşama uygulama (implementation) aşaması, kişisel risk (personal risk) ve alışılmadık davranışlar (unconventional behavior) alt boyutu ile ölçülmektedir. Bu bölümde yer alan maddeler liderin kişisel risk alma ve alışılmadık davranışlar sergileme derecelerini ortaya koymaktadır. Algılanan bu davranışlar, sırasıyla takipçi desteğine ve bağlılığa neden olacaktırlar (Conger ve Kanungo, 1994;443; Conger ve Ark., 1997; 293).

Conger ve Kanungo ortaya attıkları bu yeni modeli 1997 yılında revize etmişlerdir. Bu yeni modelde mevcut durumu sürdürmeme (does not maintain the status quo) alt boyutu ölçme aracından çıkarılarak, model beş alt boyuta indirilmiştir. Bu alt boyutlar; stratejik vizyon ve ifade edilmesi (strategic vision and articulation), çevresel duyarlılık (sensitivity to environment), alışılmadık davranışlar (unconventional behavior), kişisel risk (personal risk) ve üyelerin ihtiyaçlarına gösterilen duyarlılıktır (sensitivity to members' needs) (Conger ve Ark. 1997;293-294-302).

McBryde (2009) karizmatik liderlik ile ilgili ortaya atılan yaklaşımları incelemiş ve bir kavramsal harita çıkarmaya çalışmıştır. McBryde, karizmatik liderlik yaklaşımları ile ilgili ortaya koyduğu kavramsal haritayı aşağıdaki biçimde şekillendirmiştir (http 2).



Şekil 4. Karizmatik Liderlik Teorisinin Kavramsal Bir Haritası.

Kaynak: http 2

#### 4. GRUP BÜTÜNLÜĞÜ (SARGINLIĞI)

Takımlar, ortaya koydukları performanslar konusunda birbirlerine bağımlı olmayan sporcu üyelere ya da gerçekten başarıya ulaşmak için birbirleri ile koordineli bir şekilde çaba sarf eden sporculardan oluşabilir. Takımın amaçları bu ikinci durumda, takımı oluşturan üyelerin amaçlarından önce gelmektedir. Bütünlük kavramı takım içerisinde uzun bir süre bulunmak olarak tanımlanabilirken, hem de bir takımın beraberce başarıya ulaşma yeteneğini olarak da ifade edilebilmektedir. Bu farklı bakış açıları, danışmanların, yöneticilerin ve antrenörlerin takımda bütünlük yaratmak için ne yapmaları gerektiğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Taylor ve Wilson, 2005; 171-179).

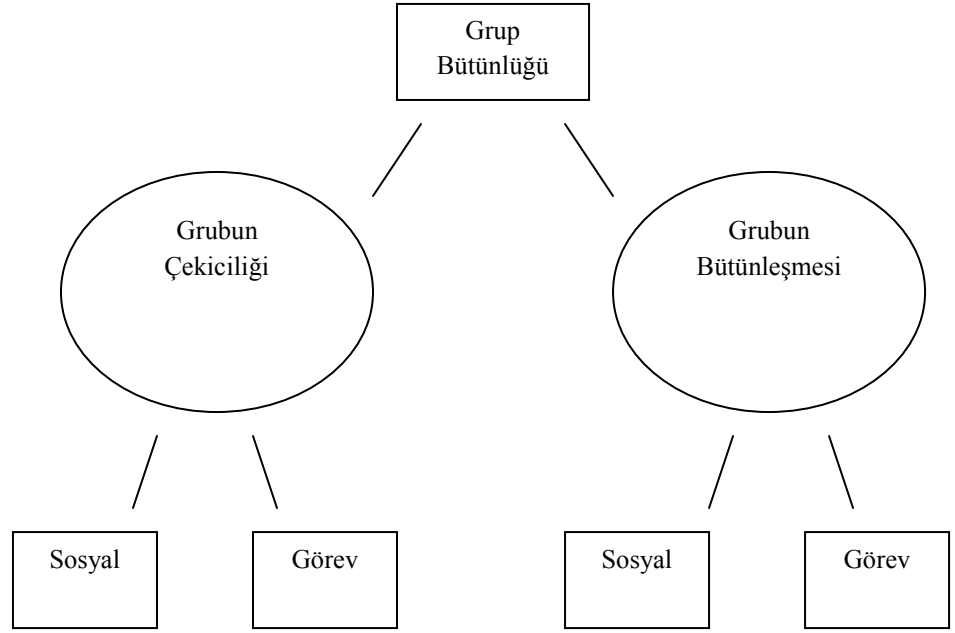
Grup bütünlüğü (sarginlığı) kavramı 1940 ve 1950'li yıllarda grup süreçleri ile ilgili deneysel, sosyal ve psikolojik çalışmalardan doğmuştur (Hogg, 1992; Akt: Kocaekşi, 2005; 15). Bütünlük (sarginlık) kavramı ilk kez Moreno ve Jennings (Mudrack, 1991; Akt: Kocaekşi, 2005; 15) tarafından "bireylerin üyesi oldukları grupların içinde kalmalarını sağlayan güçler" olarak tanımlanmıştır. Literatür incelendiğinde en sık kullanılan tanımın Festinger, Schacter ve Back'ın (Festinger ve ark., 1950; Akt: Kocaekşi, 2005; 15) "üyelerin grup içinde kalmalarını sağlayan güçlerin toplamı" şeklindeki tanımları olduğu görülmektedir.

20. yüzyılın sonlarına doğru bütünlük kavramına hem uygulama hem de araştırma alanlarında önem verildiği görülmektedir. Bu dönemde grup bütünlüğü kavramı farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılsa da, alan yazında en ilgi çekici tanımın Carron ve arkadaşları tarafından yapıldığı ileri sürülmektedir. Carron ve arkadaşları (1982) grup bütünlüğünü, "amaç ve hedeflerin sürdürülmesinde gurubu bir bütün olarak bir arada tutan, eğilimlerde yansıtılan dinamik bir süreç" olarak tanımlamışlardır (Roberts ve ark., 1999;123; Carron ve ark. 2002; 119; Tiryaki, 2000;121). Lenk başta olmak üzere, Landers ve Lüschen, Challedurai ve Carron gibi pek çok araştırmacı, uzun bir süre spor psikolojisi alanında takım bütünlüğü ile takım başarısının ilişkisini inceleyen araştırmalar

gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmacılar, voleybol gibi etkileşimli spor dallarında bütünlük ile takım başarısı arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmekle birlikte, bowling gibi birlikte hareket edilmesine gerek olmayan sporlarda bu iki kavram arasında herhangi bir ilişki bulunamadığını ifade etmişlerdir (Carron ve ark. 2002; 119). Bu dönemde spor ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların pek çoğunda bütünlük ile takım başarısı arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla Martens tarafından geliştirilen “Spor Bütünlük Ölçeği” (Sport Cohesivess Questionnary, SCQ), Gruber ve Gray tarafından geliştirilen “Görev Bütünlük Ölçeği” (Task Cohesiveness Questionnary, TCQ) ve Yukelson ve arkadaşları tarafından geliştirilen Spor Bütünlük Enstrüman’ı (Sport Cohesion Instrument, SCI) gibi araçlar kullanılmıştır. Bu ölçme araçlarının kavramsal temellerinin sağlam olmaması nedeniyle spor alanında kullanılmaları uzun soluklu olmamıştır. (Carron ve ark. 2002; 120; Le Unes ve Nation; 1996; 221).

Carron ve arkadaşları bütünlüğü (sarginlığı) tanımlama ve ölçme amacıyla kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Başlangıçta spor takımlarındaki sarginlığın anlaşılması ve ölçülmesi için geliştirilen bu model daha sonra gerek kendileri gerekse diğer araştırmacılar (Dion ve Evans, 1992, Dyce ve Cornell, 1996; Akt; Öcel, 2002; 27) tarafından spor takımları dışındaki gruplarda da genişletilmiştir. Modelde sarginlık hem birey hem de grup düzeyinde bir kavram olarak ele alınmaktadır. Carron ve arkadaşları modellerini geliştirirken sarginlık konusunda çalışan araştırmacıların sürekli olarak gündeminde bulunan birey- grup ve görev- sosyal ilişki tartışması ya da ayırımından hareket etmişlerdir (Carron, 1982; Akt; Öcel, 2002; 27).

Carron’ın (1985) grup bütünlüğünün kavramsal modeli aşağıda incelenmiştir.



**Şekil 5. Carron'un Grup Bütünlüğünün Kavramsal Modeli.**

**Kaynak: Carron, A. V., ve ark., 1985 Aktaran; Farneti, C. M. 2008, 38.**

Birey-grup ayrımı söz konusu olduğunda, Carron ve arkadaşlarına göre sargınlığın grubun çekiciliği ve grubun bütünleşmesi olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Sargınlığın birey düzeyindeki boyutu olan grubun çekiciliği; üyelerin grubu çekici bulma derecelerini, grup üyesi olarak kalma arzularını ve gruba ilişkin kişisel duygularını içermektedir. Sargınlığın grup düzeyindeki boyutu olan grubun bütünleşmesi ise üyelerin bir bütün olarak gruba ilişkin algılarını, grubun birlik ve bütünlüğüne ilişkin inançlarını içerir. Her iki boyuttaki algılar da üyelerin gruba bağlanmalarına ya da gruptan uzaklaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Carron ve arkadaşları üyelerin grubun çekiciliğine ve grubun bütünleşmesine ilişkin algılarının hem grubun yürüttüğü görev hem de grubun sosyal yönü için geçerli olabileceğini öne sürerler. Yani grubun çekiciliği (birey düzeyi) boyutunda bir yandan üyelerin yaptıkları görevin çekiciliğine diğer yandan da grup içindeki sosyal ilişkilerin çekiciliğine ilişkin algıları yer alır. Aynı olay grubun bütünleşmesi (grup düzeyi) boyutu içinde söz konusudur. Üyeler bir yandan grubun hedeflerini gerçekleştirme amacıyla ne ölçüde bütünleştiğine ilişkin

inançlar beslerken, diğer yandan da sosyal ilişkiler açısından ne ölçüde bütünleştiğine ilişkin inançlar beslerler (Carron, 1982; Akt: Kocaekşi, 2005; 16; Carron, 1982; Akt; Öcel, 2002; 27).

Carron ve arkadaşlarının modelinde sargınlık; birey düzeyinde *grubun görev çekiciliği* (individual attraction to group task ATG-T) ve *grubun sosyal çekiciliği* (individual attraction to group-social ATG-S), grup düzeyinde ise *grubun görevde bütünleşmesi* (group integration task- GI-T) ve *grubun sosyal bütünleşmesi* (group integration-social GI-S) olmak üzere dört boyutu bulunan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Kavramsal olarak bu dört alt boyut aşağıdaki içerikte şu şekilde ele alınmıştır (Carron, 1982; Akt: Kocaekşi, 2005; 16-17);

**Grubun Görevde Bütünleşmesi:** Grubun, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için görevde bütünleşmesidir.

**Grubun Sosyal Bütünleşmesi:** Grup içindeki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir.

**Grubun Görev Çekiciliği:** Grup amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmenin çekiciliğidir.

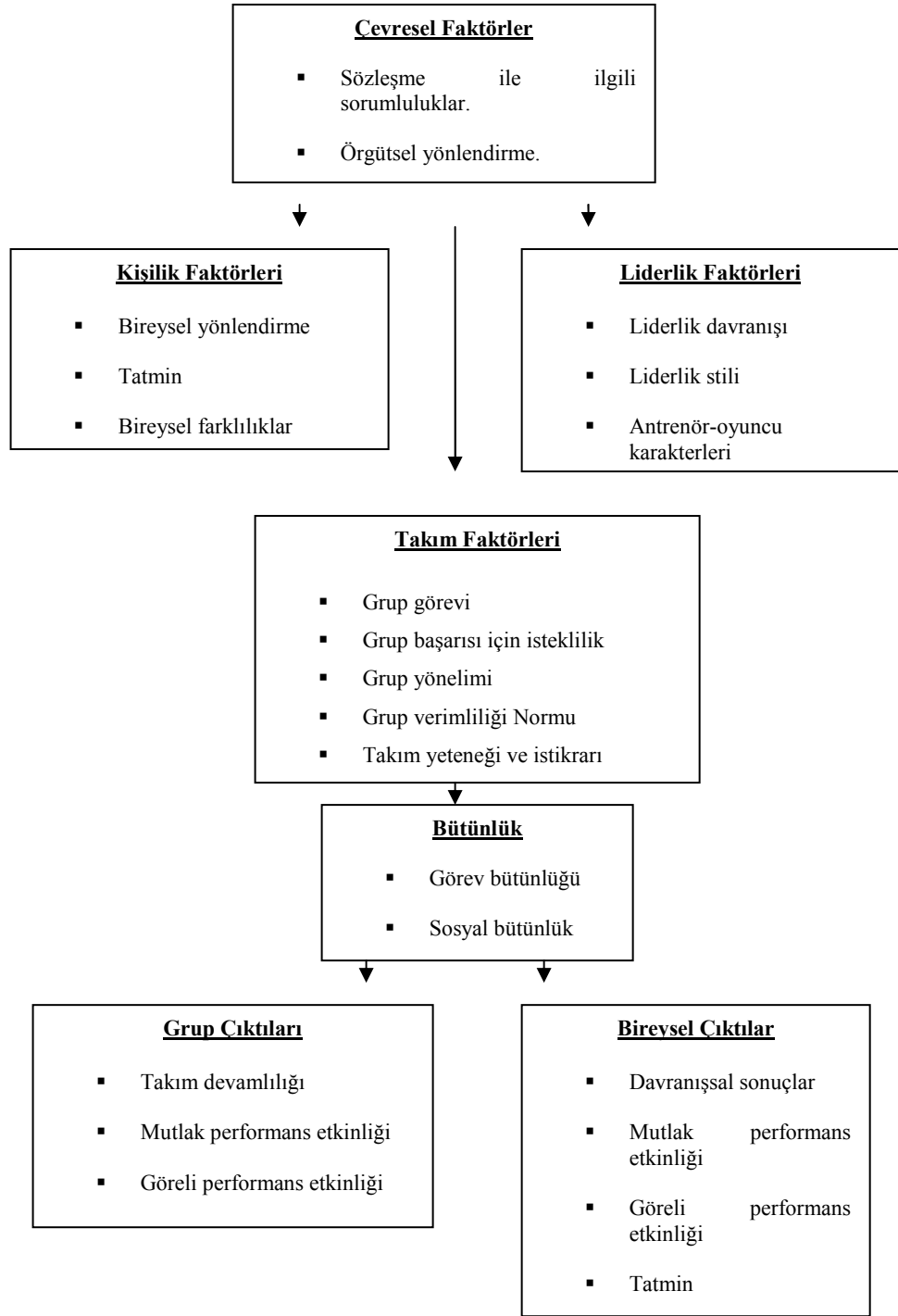
**Grubun Sosyal Çekiciliği:** Grubun sosyal aktivitelerine katılma isteğidir.

Carron'un geliştirdiği model bütünlüğün dört öncülünü içermektedir. Bu öncüller çevresel, kişisel, liderlik ve takım faktörleri şeklinde tanımlanmıştır Carron (1982) çevresel faktörleri; örgütsel sınırlılıklar, dışarıdan gelebilecek tehditler, coğrafik kısıtlar ve spor branşı şeklinde tanımlamıştır. Örneğin bir federasyon takımlara haftada sadece 3 gün ve toplam 6 saat antrenman yapılmasına izin veriyorsa bu kısıtlama bütünlüğün oluşmasını engelleyebilir. Carron (1982) bütünlüğün kişisel faktörlerini; kişisel oryantasyon, kişisel farklılıklar ve kişisel tatmin olarak sıralamıştır. Widmeyer ve arkadaşları (1985) kişisel tatmin yüksek olduğunda, bütünlüğün de muhtemelen yüksek olacağını iler sürmüşlerdir. Yaş ve cinsiyet değişkenleri de bütünlüğün kişisel faktörleri arasında sıklıkla çalışılan konulardır. Bütünlüğün üçüncü öncülü olan liderlik, lider davranışları, liderlik stilleri ve antrenör/oyuncu kişilikleri gibi faktörleri içerir. Carron (1982) takım faktörlerini



ise; grup oryantasyonu, grup başarısının arzulanması, başarısızlığın paylaşılması, grup yeteneği ve değişmezliği şeklinde listelemiştir. (Carron; 1982; Akt; Farneti, 2008; 38-42; Widmeyer, 1985; Akt; Farneti, 2008; 40).

Carron'ın (1982) spor takımlarındaki sargınlık için geliştirdiği kavramsal model aşağıda verilmiştir (Carron 1982; Aktaran; Weinberg ve Gould, 2007; 184):



**Şekil 6. Carron’ın Spor Takımlarındaki Sargınlık İçin Kavramsal Modeli.**

**Kaynak: Carron ,V., 1982; Akt; Weinberg, ve Gould, 2007;184.**

## 5. KARİZMATİK LİDERLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Conger ve Kanungo'nun geliştirdikleri karizmatik liderlik modeli ve bu modelin alt boyutları (*stratejik vizyon ve vizyonun ifade edilmesi, çevresel duyarlılık, alışılmadık davranışlar, kişisel risk ve üyelerin ihtiyaçlarına gösterilen duyarlılıktır*) pek çok araştırmacıyı etkilemiş ve bu modeli temel alan pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Yönetim ve örgüt kültürü alan yazınında önemli bir çalışma alanı olarak ifade edilebilen karizmatik liderlikle ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda karizmatik liderlerin özellikleri, karizmatik liderlerin takipçileri ile kurduğu ilişki ve karizmatik liderlerin ne tür çevresel şartlarda başarılı oldukları incelenmiştir.

### 5.1. Kriz Durumu ve Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler, kişisel yeteneklerinin gücü ile takipçileri üzerinde çok derin bir etki ortaya koyan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalarda karizmatik liderlerin takipçilerinin performanslarını, tutumlarını ve memnuniyet seviyelerini anlamlı bir şekilde etkiledikleri belirtilmektedir. Karizmatik liderliğin herhangi bir kriz durumunun ortaya çıkması ile de yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Deneysel çalışmalar göstermektedir ki; liderler bir kriz ortamı içerisinde çalışırken, takipçiler liderleri hakkında daha olumlu bir algı geliştirmektedirler. Bu kriz durumları takipçiler tarafından etki derecesi daha fazla olan karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Bununla birlikte kriz ve karizma arasındaki ilişkinin doğasının nedeni kesin değildir ve buna etki eden çok sayıda faktör bulunduğu ifade edilmektedir (Naidoo ve Lord, 2008; 284).

Michael Jordan başta olmak üzere, sonradan pek çoğu profesyonel basketbolcu olacak gence, North Carolina Üniversitesinde 36 yıl antrenörlük yapmış olan Dean Smith, Amerikan spor tarihinin en önemli antrenör figürlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Emekli olduktan sonra bile üniversite yönetimi tarafından kendisine “hangi görevi yapmak istiyorsa yapabilir” şeklinde açık bir teklif

yapılacak kadar saygı gören Smith hakkında pek çok hikaye bulunmaktadır. Eski bir oyuncusu olan ve kendisi de antrenörlük yapan Jeff Lebo, Smith'in kriz durumlarında ortaya koyduğu liderlik davranışını şu şekilde aktarmaktadır (Fast Break Dergisi, 1997;64):

*“Asla unutamadığım anım Georgia Tech’le oynadığımız maçtır. İki sayıyla öndeydik, maçın bitmesine 5 saniye vardı ve mola aldılar. Kenara geldiğimizde koç, onların (!) yapacağı oyunun planını çizdi. Planı göstererek “Jeff, bu perdelemeden çıktuktan sonra, sen adamını değiş ve karşındaki hücumcuyu durdur” dedi. Maç başladı koçun söylediğinin tıpatıp aynısını uyguladılar ve hazırlıklı olduğumuz için beceremediler. Topu çaldık ve maçı kazandık”.*

1995 yılında North Carolina Üniversitesinden mezun olan ve okulun bir dönem yardımcı antrenörlüğünü yapan Pat Sullivan, Smith ‘in zor durumlarda sergilediği davranış tarzını şu anısıyla aktarmaktadır (Fast Break Dergisi, 1997;64):

*“1993 yılında, Cincinnati’yle oynuyorduk. Kazanan Final Four’a (Dörtlü Final) gidecekti. Skor başa baş gidiyordu ve maçın bitmesine bir saniye kalmıştı. Koç molada sanki tatildeymiş gibi sakin görünüyordu ve bize planladığı oyunu tane tane anlattı. Derek’e (Phelps) döndü ve “Brian (Reese) köşeye koşacak ve Eric’in (Montross) yapacağı perdelemeden çıkacak” dedi. Donald Williams’a üç sayı çizgisinin arkasında beklemesini söyledi. “ Derrick, Brian içeride boş kalacak, sen de topu ona atacaksın” dedi ve Brian’a döndü: “ Brian, smaç yapmak için yeterli vaktin yok. Top eline geçer geçmez potaya bırak ve bu maçı kazanalım”. Kesinlikle gerçekleşecek bir şeyden konuşuyor gibiydi. Gerçekten de perdelemeden sonra Brian ortada*

*bomboş kaldı ama topla smaç yapmaya çalıştı ve top çemberden döndü. Hakemin düdüğü çaldığında hepimiz, “Brian koç senin için sayıyı atmak dışında her şeyi yaptı, neden o kahrolasınca topu sadece içine bırakmadın? Der gibi ona balyorduk (North Carolina o sene maçı uzatmada kazandı ve Smith önderliğinde ikinci şampiyonluklarına ulaştılar)”.*

Shamir ve Howell (1999) gerçekleştirdikleri çalışmalarında kriz durumlarında karizmatik lider davranışının ortaya çıkıp çıkmadığına ilişkin önermelerde bulunmuşlardır. Erken dönemlerde gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel performansın beklenenden düşük olduğu durumlarda, liderlikte değişim eğiliminin daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Bu gibi durumlarda lider pozisyonunda değişim sıklıkla olmaktadır, çünkü düşük performanstan dolayı suçlu bulunan liderlerdir. Bycio, Hackett ve Allen gibi araştırmacılar gerçekleştirilen çalışmalarda liderliği daha iyi anlaşılabilmesi için liderlerin karmaşık durumlarda incelenmeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Williams ve ark, 2009; 72).

21. yüzyılın başlarında gerçekleştirilen çalışmalarda, ulusal düzeyde krizler üzerine tartışmalar yapılmaktadır. Yükselen karizmatik liderler olarak değerlendirilen Fujimori (Peru) ve Chavez (Venezuela) gibi liderlere ülkelerinde yaşanan krizlerin zemin hazırladığı ifade edilmektedir. Business Week (2006) dergisinde yayınlanan bir makalede Vicente Fox’un Meksika’da başkanlık seçimlerini karizmasını kullanarak ve ülkesindeki kriz karşısında en iyi umut olduğuna ilişkin algıyı pazarlayarak kazandığı ifade edilmektedir (Naidoo ve Lord; 2008; 286)

Çağımızda gerçekleştirilen pek çok çalışmada, farklı kriz durumlarında ortaya çıkan karizma tanımlanmaya çalışılmıştır. Bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda kriz durumlarında ortaya çıkan karizmatik sürecin kolayca anlaşılmasına ve kriz durumlarında karizmatik liderliğin ne gibi kolaylaştırıcı bir

etkisinin olduğunun ortaya konmasına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (Bligh ve ark., 2004; 217)

## **5.2. Konuşma Becerisi ve Konuşma Stili**

2009 yılında A.B.D. başkanı Obama'nın seçimi kazanmasına neden olan faktörler üzerine gerçekleştirilen araştırmada, başkan adaylarının konuşmalarının içeriği ve konuşma stilleri üzerinde durulmuştur. A.B.D.'de Başkan adayları ve oy kullanıcılar arasında geniş sosyal mesafeler olması nedeniyle araştırmacılar, adayların potansiyel liderlik özelliklerinin seçmenler tarafından değerlendirilebileceği birincil kaynak olan adayların seçim konuşmalarının içeriği ve konuşma stillerini incelemişlerdir. Bu kaynakların incelenmesi, araştırma sırasında araştırmacıların Obama'nın başarısını öngörebilmelerini sağlamıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmada, tonlama, zamanlama, konuşma sırasında ellerin kullanılması gibi konuşma stili özelliklerinin, dinleyicilerin politik mesajları alma eğilimi ile ilişkisi bulunduğu ifade edilmektedir. Politik mesajlarda, mesajın tamamlayıcılar ve güçlendiriciler ile gönderilmesi ve bunun dinleyiciler tarafından nasıl alındığı, mesajın aktarılmasında oldukça önemli rol oynamaktadır. Deneysel çalışmalar göstermektedir ki, karizmatik özelliklerin konuşma yoluyla iletimi oldukça önemlidir ve karizmatik konuşma stili (arkadaşça, nazik, rahat, etkileyici, baskın v.b.) politik adayların etkili bir biçimde algılanması ile ilişkilidir. A.B.D.'nde potansiyel bir seçmen, Obama'nın konuşma stili hakkında şunları ifade etmiştir; "Obama'nın iyi bir konuşmacı. O'nun kullandığı kelimelerin ve konuşma tarzının bir ritmi var, bu ritim kulağa hoş geliyor ve daha kolay anlaşılmasını sağlıyor". Obama'nın kampanyasına karşı olan John McCain bile O'nun etkili ve güzel konuşmasına hayranlığını belirtmiş ve karizmatik konuşma yeteneğini kabul etmiştir (Bligh ve Kohles, 2009; 483-492).

## **5.3. Dikkat Çekici Bir Vizyonun Ortaya Konması**

Karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderlerin arasında var olan farklılıkların incelendiği bir çalışmada (2009), bu farklılıkları anlamak için her bir liderlik

tarzının etkileme yöntemini göz önünde bulundurmak gerektiği ifade edilmektedir. Karizmatik liderler, zaman sınırlaması olan durumlarda “geleceğe yönelik konular” üzerine odaklanırlar. Odaklanma sırasında, çoğu kez duygusal çağırımları olan geleceğe yönelik kendi vizyonlarını kullanırlar. Karizmatik özelliklere sahip olan bireyler, ortaya koydukları vizyonlarını kullanarak paylaşılan deneyimin duygusunu oluştururlar ve bu paylaşılan vizyon kitlelerin ilgisini çeker. Başkan J.F. Kennedy her vatandaşı ile kurduğu ifade edilen mükemmel iletişim bu duruma örnek olarak verilebilir. Başkan Kennedy bir konuşmasında “Ülkenizin sizin için ne yaptığını sormayın. Siz ülkeniz için ne yaptınız onu sorgulayın” şeklinde bir ifadede bulunmuştur (Kennedy, 1961; Akt.: Avers ve ark.,2009). Bu örnek Kennedy’nin geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtmaktadır. Bu özelliği ile kitleleri etkilemiş (Amerikan Halkı) ve insanların davranışlarında bir dönüşüm gerçekleştirebilen bir ajan olarak tanımlanmıştır. Karizmatik liderler, olağandışı becerileri ile diğerlerini (takipçilerini) savunucusu oldukları kendi vizyonları içine çekme eğilimindedirler. Sıklıkla duygusal çekicilikleri, güzel konuşma becerilerini kullanarak takipçilerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını önem vererek diğerlerinin (takipçilerin) ilgisini çekerler (Avers, Hunter, Angie ve ark. 2009; 300)

Karizmatik liderler, etkili olabilmek ve pozisyonlarını sürdürebilmek için takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve beklentilerini anlamaya ve liderliklerini bunlar üzerine yapılandırmaya gereksinim duyarlar. Liderler kendi davranışlarının diğerleri üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu lidere ve liderin vizyonuna bağlılık oluşması için gerekli güven ve saygıyı oluşturacaktır. Bunu tersi durumda lider, sosyal ihtiyaçları karşılamak yerine kişisel pozisyonunu geliştirmek ve kendini abartmak eğiliminde olduğunda başkalarına ve organizasyona zarar verir (De Hoogh, A.H.B. ve ark, 2005; 18-20).

#### 5.4. Karizmatik Lider ve Takipçileri Arasındaki İlişki

Weber'in karizmatik liderlik teorisini takip eden çalışmalarda, liderin sahip olduğu özelliklerin ve sergilediği davranışların takipçilerinin tutumları ve davranışları üzerindeki etkisi üzerinde odaklanıldığı görülmektedir. Bu çalışmaları takip eden bazı araştırmacılar (Howell ve Shamir, Klein ve House, Meindl) bu post- Weberian liderlik teorilerini çok fazla lider merkezli oldukları konusunda eleştirilmişlerdir. Bu bilim insanları liderlerin “hava boşluğunda yaşamadıklarını” takipçilerin de karizmatik liderlik konusunda anahtar rol oynadıklarını ileri sürmüşlerdir (House ve Shamir, 1993; Howell ve Shamir, 2005; Klein ve House, 1995).

Hollander'in (1993) belirttiği gibi, “takipçiler olmadan ne liderler ne de liderlik olamaz”. Liderler takipçileri ile etkileşime girer, onlara tepki gösterirler ve sıklıkla onlar tarafından etkilenirler. Tüm bunlara rağmen gerçekleştirilen araştırmalarda takipçilerin özelliklerine çok az dikkat edildiği görülmektedir. Araştırmalarda takipçilerin karizmatik liderler tarafından kendilerinden beklenen uygun özellikleri ve davranışları üzerinde durulmuştur (Campell ve ark, 2008; 557). Klein ve House, (1995) karizmatik liderliği ateş metaforu (benzetmesi) ile açıklamıştır. Kıvılcımı oluşturan lider, yanıcı madde takipçiler ve oksijen de geçirgen çevre olarak betimlenmiştir. Son dönemde gerçekleştirilen liderlik araştırmaları göstermektedir ki, karizma hem olağanüstü lider, hem de lider ile takipçileri arasındaki ilişki ile de açıklanabilir (Campell ve ark, 2008; 557). Bu ilişki karizmatik liderliğin olumlu sonuçlarının ortaya çıktığı, lider ve takipçilerinin bir araya geldiği dinamik bir ilişki formudur. Howell ve Shamir (2005) karizmayı belirli karizmatik nitelikleri ve davranışları olan lider ve liderlerine karşı belirli duygu, tutum ve algıları olan takipçiler arasındaki ilişki olarak tanımlamışlardır.

İlişki ile ilgili alan yazında öncelikli olarak arkadaşlık ve romantik ilişkiler üzerinde durulsa da, evrensel ilişki türleri de bulunmaktadır. Sosyal bir ilişkinin karakteristik özellikleri, iki ya da daha fazla bireyin, birbirlerinin duygularını,

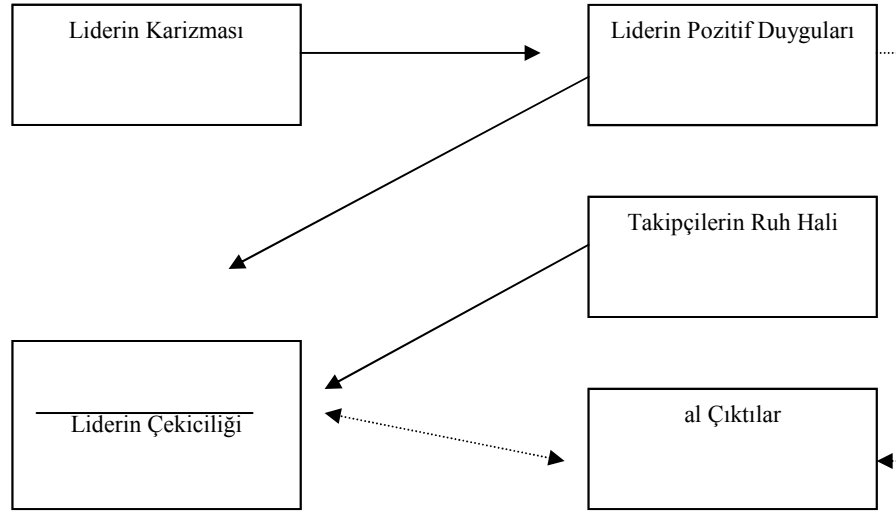


düşüncelerini ve tutumlarını tamamlayarak birbirlerini koordine etmesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca yakın olarak ifade edilebilecek bir ilişkinin tek özelliği karşılıklı güven, saygı ve bağlılıktır (Campell ve ark, 2008; 557). Bu bölümde incelenen lider ve takipçi ilişkisi örgütsel bağlam içerisinde oldukça yakın ve bireylerarası eşsiz bir ilişki türüdür. Romantik ya da arkadaşlık ilişkisinden farklı olarak lider ve takipçi arasında amacın ya da vizyonun gerçekleştirilmesi merkezli bir ilişki bulunmaktadır.

İnsanlar, ilişkileri çerçevesinde, diğerleri ile giriştikleri etkileşim sonucunda daha fazla bilgi elde ederler. Lider ve takipçi ilişkisi kavramında, takipçilerin liderleri ile ilişkilerinde zaman içerisinde olasılıkla karizmatik algı yapısına ulaşacakları ileri sürülmektedir. Bu nedenle liderlik kavramsal bir fenomen gibi incelendiğinde, lider ile takipçileri arasında ilişki öncelikli olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

### **5.5. Karizmatik Liderlik ve Pozitif Duygular**

Bono ve Ilies'in (2006) pozitif duygular ve karizma arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, çalışanlar için pozitif duygulara önem verilmesinin motivasyon, yaratıcılık, görev performansı ve bireysel mutluluk gibi çıktılara neden olduğu belirtmişlerdir. Gerçekleştirilen çalışmanın temel amacı karizmatik liderliğin yapısını (iç yüzünü) anlayabilmek için liderin pozitif duygu ile ilgili söylemlerinin takipçileri üzerindeki duygusal ve davranışsal tepkilerini (lider belirli bir şekilde ya da farkında olmadan duyguları ile takipçilerini etkiliyor mu?) ortaya koymak olarak açıklanmıştır. Araştırmacılar karizmatik liderlerin takipçilerine transfer ettikleri pozitif duygularının takipçilerin ruh hali üzerinde pozitif bir etkisinin olacağını ileri sürmektedirler. Şekilde 7'de karizmatik liderler ve takipçileri arasındaki anahtar duygusal bağlantılara göz atılmıştır (Bono ve Ilies,2006 ;318).



**Şekil.7. Lider Karizması ve Liderden Takipçiye Pozitif Duygunun Yayılması.**

**Kaynak: Bono ve Ilies,2006 ;318.**

Şekil 7'ye göre, ilk olarak karizmatik liderlik ile ifade edilen pozitif duygular arasındaki ilişki ortaya konmuştur. İkinci olarak liderin duyguları ile ilgili ifadeleri ile takipçilerin ruh halleri arasında bağlantı kurulmuş. Üçüncü olarak liderin duygularının ifade edilmesinin etkililik derecesi ve takipçilerin lideri çekici bulmaları arasındaki bağ ortaya konmuş. Son olarak da liderin duyguları ile ilgili ifadeleri karizmatik liderliğin diğer davranış ve özelliklerinden izole edilmiştir.

Araştırmacılar liderlik sürecinde pozitif duyguların oynadığı rolün, alan yazında karizmatik liderlik ile ilgili benzer çıktılara (işbirliği, görev performansı, motivasyon ve yaratıcılık) neden olacağını ileri sürmektedirler. İlk olarak Isen ve arkadaşları (2004) karizmatik liderliğin görev performansı, özellikle de yaratıcı görev üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ancak bu etkinin evrensel olduğu söylemek yerine, belirli durumlar içerisinde pozitif ruh halinin negatif yaratıcılık ile ilişkisi olabileceği ifade edilebilir (George ve Zhou, 2002).

İkinci olarak karizmatik liderliğin motivasyon ve performans üzerinde pozitif etkisi bulunduğu ifade edilmektedir. Conger ve Kanungo (1994) takipçileri üzerinde duygusal tepkiler ortaya çıkarabilen liderlerin büyük olasılıkla arzu

edilen değişimleri gerçekleştirebileceklerini ifade etmişlerdir. Büyük bir olasılıkla bunun nedeni, duygusal uyarımın sahip olduğu çalışanları enerjik kılan ve kaynakların kullanılrlılığını arttıran motivasyonel özelliklerdir. Buna ek olarak araştırmalar “enerjik uyarım” ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmış doğrudan pozitif etki ile motivasyon arasında bir bağ olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Üçüncü olarak karizmatik liderlik ve pozitif etkilemenin çalışanlarda işbirliği ve bağlamsal performans ile bağlantılı olduğu ifade edilmiştir. Son olarak çalışanların deneyimlediği pozitif duyguların iş tatmini vatandaşlık davranışı sergileme ve bireysel mutluluk gibi ıktıları olduğu ifade edilmektedir (Bono ve Ilies, 2006; 318-319).

#### **5.6. Karizmatik Liderin Değerlerine Bağlılığı**

Karizma, liderin davranışlarından, kişisel özelliklerinden, takipçilerin niteliğinden, bağlamdan ya da bu faktörlerin bazı kombinasyonlarından kaynaklanabilir. Örneğin, karizmatik liderler değerlerin, inanışların, önerilerin ve birbirine güvenmenin önemi hakkında konuşabilirler. Bu sözel davranışlar yeni olasılıkların savunulmasında ve paylaşılan önerilerin uyumlu hale getirilmesinde yardımcı olur. Karizmatik liderler kendi inanç ve idealleri ile ilgili güven, kararlılık ve güçlü bir inanç sergilerler. Karizmatik liderlerin bu davranışları, kendileri ile ilgili etkili ve yetkin bir kanının yaratılması ile ilişkilidir. Buna ek olarak karizma özelliği, liderin takipçileri tarafından saygı ve hayranlık duyulan bir rol model ya da dürüst biri olarak algılanmasına yardımcı olabilir (Sosik ve Dworakivsky, 1998;505-506).

Karizmatik liderler, kendilerinin ve diğerlerinin duygularını düzenleme değerlendirme ve ifade etme kabiliyetine sahiptir. Bu tür beceriler takipçilerin güçlü duygusal bağlılık kurmasına, ekstra efor sarf etmelerine ve beklenenin üzerinde performans göstermelerine neden olabilir (Shamir ve ark., 1993). Gerçekte bu tür beceriler, bireye başkalarının düşüncelerine ve eylemlerine kılavuzluk eden kullanışlı içsel bilgileri sağlamasını yarayan duygusal zekâ ile

ilgili araştırmalardaki bulgular ile tutarlıdır (Salovey, Hsee ve Mayer; 1993; Akt.; Sosik ve Dworakivsky, 1998;505-506). Bu nedenle, duygusal zeka yaklaşımı, karizmatik liderlikte nasıl bir etkileşim olduğunun anlaşılmasını sağlayan bir çatı oluşturabilir.

Karizmatik liderlik ile ilgili son dönemde gerçekleştirilen çalışmalarda görüldüğü gibi “karizma” kavramı sadece Devlet başkanlarına, örgüt başkanlarına ya da Ceo'lara atfedilen bir özellik ya da sıfat değildir. Değişik düzeylerdeki örgütlerde de karizmatik liderler incelenebileceği ifade edilmektedir (Murphy ve Ensher, 2008; 336).

## 6. LİDERLİK DAVRANIŞI VE BÜTÜNLÜK/SARGINLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Takım bütünlüğü ve liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda, liderlik davranışının takım bütünlüğü için önemli olduğu, liderlik ve bütünlüğün (sarginlığın) toplumsal yapı tarafından etkilendiği varsayımları üzerinden hareket edildiği görülmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalarda liderlik ve bütünlük arasındaki ilişkinin üzerindeki ılımlı bir sosyal etkininin olabileceği olasılığı üzerinde durulmaktadır. Hem yönetim literatüründe hem de yönetim eğitim programlarında takım süreçleri ile liderlik arasındaki ilişkinin diğer kültürlerle genellendiği bazı çıkarımlar bulunmaktadır (Wendt ve ark., 2009; 361).

Bazı kültürlerde liderlik, çok daha uygun bir biçimde algılanır ve bu nedenle motive edici olarak nitelendirilir. Dorfman ve arkadaşları (2004) liderlik rolü ve etkisinin A.B.D.'de, diğer toplumlarla karşılaştırıldığında çok daha ilgi çekici olduğunu ve liderlik olgusuna daha fazla önem verildiğini ifade etmektedirler. Çalışanlar/takipçiler, lider davranışına güçlü bir biçimde yönelme eğilimi gösterdiklerinde, yönetici davranışlarının, çalışanların tutum ve davranışlarını çok daha fazla etkileyeceği düşünülmektedir. Eğer yöneticinin davranışı çalışanlar/takipçiler tarafından olumsuz olarak değerlendirilirse, bu liderliğe daha fazla önem veren toplumlarda grup çalışmasını olumsuz bir şekilde etkiler ve daha ileri takım çalışmalarına karşı direnç geliştirebilir (Kirkman ve Shapiro, 2001).

Liderlik ve takım bütünlüğü ilişkisinin toplumsal değerler tarafından yönetilmeye çalışılmasında bir diğer mekanizma ise liderin davranışlarının bir ödül gibi algılanmasıdır. Bu durum sadece direktif verici liderlik stillerinde yaygın olarak görülen bir durum değil, bireysel hareket etme eğilimi gösteren toplumlarda da gözlemlenen bir durumdur (Dickson ve ark., 2003). Araştırmacılar, bireyselliğin ön planda olduğu ülkelerdeki çalışanların, kişisel ihtiyaçlarına, ödüllere ve kendilerine daha fazla odaklandıklarını tartışmaktadırlar. Bireyselliğin ön planda olduğu ülkelerdeki çalışanlar, bu doğal eğilimleri nedeniyle grup içindeki harmonik (uyumlu) ilişkilere daha az odaklanmaktadırlar. Birey merkezli

gruplarda çalışanlar, işbirliği gerektiren davranışları doğal olarak daha az göstermektedirler. Gerçekleştirilen çalışmalarda, emir verici liderliğin, gruba yönelik davranışları kısıtladığı, buna ek olarak tutucu yaklaşımları teşvik ettiği ifade edilmektedir. Takım ya da grup üyeleri, emir verici bir liderlik şekliyle yönetildiklerinde, bir takımda ya da grupta kalmayı arzulama ve büyük bir takımın parçası olma duygusu daha az teşvik edilmektedir. Bu nedenle araştırmacılar emir verici liderliğin, bireyselliğin daha ön planda olduğu ülkelerdeki grupların bütünlüğü üzerinde daha büyük bir negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedirler (Wendt ve ark., 2009; 361).

Toros (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada basketbolcular tarafından algılanan antrenörlük davranışı ile takım sargınlığı (bütünlüğü) arasındaki ilişki bir sezon boyunca incelenmiştir. Gerçekleştirilen çalışma sonucunda sezon öncesi, sargınlığın alt ölçeklerinden görev çekiciliği, sosyal çekicilik, görev bütünlüğü ile eğitim-öğretim, demokratik davranış, otoriter davranış, sosyal destek ve ödüllendirici davranış arasında ilişki bulunduğu ifade edilmektedir (Toros, 2009;124 ).

Algılanan liderlik davranışı ve takım sargınlığı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, sezon süresince antrenörlerin yüksek düzeyde demokratik liderlik stili benimsediğini ve ödüllendirici davranış ve sosyal destek verme eğiliminde olduğunu algılayan sporcular, takımlarında görev sargınlığını da yüksek düzeyde algılayacakları görülmektedir. Bunun tersine antrenörlerde yüksek düzeyde otoriter davranış stili algılayan sporcuların görev ve sosyal sargınlık algıları düşük olacağı belirtilmektedir (Chelladurai ve Ogasawa, 2003; 62-73).

Toros (2009) lider davranışı ve liderlik stili ile ilgili yapılan çalışmalarda, liderlerin rollerinin takım sargınlığı üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Liderlerin, özellikle takımın görevlerine, amaçlarına, değerlerine ve bireylerin rollerine uygun; tutarlı, açık ve net bir ifadeyle iletişim kurmalarının sargınlığı olumlu yönde etkilediği gözlenen bulgular arasındadır (Horn, 2002; Akt.; Toros, 2009).

Cheung ve ark. (2001) Hong Hong da gerçekleştirdikleri deneysel çalışmalarında karizmatik liderlik stilinin, takım üyelerinin memnuniyeti üzerinde en etkili liderlik stilini olduğunu belirtmektedirler. Gerçekleştirilen bu çalışmada, ilgi çekici bir şekilde karizmatik liderlik stilinin Asya ülkelerinde en baskın liderlik stili olduğu ileri sürülmektedir

Alan yazın incelendiğinde Karizmatik liderlik davranışı sonucunda, takipçilerin liderin değerlerine ve amaçlarına karşı güçlü bir içselleştirme gerçekleştirdiği, bu değerlere karşı besledikleri ahlaki bağlılık ve birliktelik uğruna takipçilerin kendi kişisel ilgilerini bir kenara bıraktıkları ifade edilmektedir. Bununla birlikte, yüksek derecede etkili takım liderlerinin davranışlarında danışmanlık rolü bulunduğunu ve diğer takım üyelerine karşı yüksek derecede bir anlayış (empati) sergilediklerini ifade edilmektedir. Araştırmacılar etkili takım liderliği için gerekli kritik davranışları, dürüstlük ve güven geliştirilmesi, bağlılığın oluşturulması ve takipçilerine karşı rol model olacak davranışlarda bulunulması olarak belirtmişlerdir (Wang ve ark, 2005;173). Alan yazın incelendiğinde etkili liderlik için ortaya konan bu özelliklerin karizmatik lider davranışları ile anlamlı bir ilişkisi olduğu ifade edilebilir.

## 7. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplama süreci ve araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### 7.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amaçlarına uygun olarak “Betimsel” ve “Bağıntısal” araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırmalar, bir konudaki herhangi bir durumu saptamayı hedefleyen araştırmalardır. Bu modelde betimlemeler, varolanın belli standartlara uyan ölçülerini bulmaya çalışmaktan çok, birey, nesne vb. durumlar arası ayrımların belirlenebilmesi amacına dönüktür. Tarama yolu ile bulunan ilişkiler gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz. Ancak, o yönde bazı ipuçları vererek, bir değişkendeki durumun belirlenmesi halinde ötekinin kestirilmesinde yararlı sonuçlar verebilir (Karasar, 2003). Bu çalışmada basketbol oyuncularının antrenörleri ile ilgili karizmatik liderlik algıları, üyesi oldukları takımın bütünlüğü (sarginlığı), antrenörlerin karizmatik liderlik özellikleri ile farklı değişkenler arasındaki ilişkiler betimlenmeye çalışılmıştır. Bağıntısal araştırmalar ise değişkenler arası ilişkileri ve bu ilişkilerin düzeyini incelemektedir (Kurtuluş, 2004:252). Sporcuların antrenörleri ile ilgili algıladıkları karizmatik liderlik özellikleri ve bu özelliklerin takım bütünlüğü üzerindeki etkisinin tanımlanmasında ise bağıntısal araştırma modelinden yararlanılmıştır (Argan, 2007;110).

### 7.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2010-2011 sezonunda Türkiye Basketbol Federasyonuna bağlı Beko Basketbol (16 takım), Türkiye Kadınlar Basketbol (12 takım), Türkiye Basketbol 2. (24 takım), Türkiye Kadınlar Basketbol 2. (20 takım) ve Erkekler Basketbol Bölgesel Liglerinde (EBBL) mücadele eden takımlarda görev yapan kadın ve erkek sporcular oluşturmaktadır.



Beko Basketbol, Türkiye Kadınlar Basketbol, Türkiye Basketbol 2. ve Türkiye Kadınlar Basketbol 2. Liglerinde mücadele eden takımlarda görev yapan kadın ve erkek sporcuların grup sargınlığı ve antrenörleri ile ilgili karizmatik liderlik algılarının değerlendirilebilmesi amacıyla tam sayım yapılması düşünülmüştür. Araştırma evreninin tamamının, yani o evrendeki bütün birimlerin incelenmesi tam sayım olarak nitelendirilmektedir. Üzerinde tam sayım yoluyla ölçüm yapılabilecek evrenler, birimleri alan bakımından birbirine yakın ve sayıca çok sınırlı olan küçük boyutta evrenlerdir. Tam sayım yoluna gidilmesini gerektiren neden, daha fazla ayrıntılı bilgilerin elde edilmek istenmesidir. Bazı değişkenlerin çok ayrıntılı bilgilerine gerek duyulduğunda, tam sayım yapılabileceği ifade edilmektedir (Gürtan,1982,.39). 2010-2011 sezonunda Türkiye Basketbol Federasyonuna bağlı bu dört ligde mücadele eden 72 takımın tamamına veri toplamak amacıyla ölçek formları gönderilmiştir.

2010-2011 sezonunda Erkekler Basketbol Bölgesel Liginde, 11 farklı grupta mücadele eden 76 takım bulunmaktadır. Bölgesel Ligde mücadele eden çok fazla sayıda takım olması ve bu takımların coğrafik anlamda çok dağınık olmaları nedeniyle araştırmaya dahil edilecek takımlar örnekleme yolu ile seçilmiştir. 2010-2011 sezonunda Basketbol Bölgesel Liginde 11 ayrı gruptan basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 1'er takım (11 takım) araştırma grubuna dahil edilmiştir. Tanımlanan evrendeki her elemanın "eşit ve bağımsız" seçilme şansına sahip olduğu bu örnekleme yönteminde bir elemanın seçilmesi diğerinin seçilmesine kesinlikle engel olmamalı ve etki etmemelidir (Altunışık ve ark., 2005;129). 11 farklı grupta yer alan toplam 76 takımın ismi yazılarak gruplara göre ayrılmış ve her gruptan tesadüfi bir biçimde bir takım seçilerek araştırma grubuna dahil edilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda ulaşılması düşünülen takım sayısı 83 (72+11), sporcu sayısı ise (12x83) 996'dır. Araştırmanın evrenini oluşturan tüm liglerdeki takımlar ve şehirler Ek-1'de verilmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan tüm takımlara uygulanmak üzere ölçek formu gönderilmiştir. Ölçek formları takımlara araştırmacılar ve anketörler aracılığıyla ulaştırılmış ve uygulanmıştır. Araştırma grubu içerisinde yer alan bazı takımlar, çeşitli nedenler ileri sürerek çalışmaya katılmak istememişlerdir. Araştırmaya katılmayı kabul eden 52 takım ve ölçek formlarını geçerli bir biçimde dolduran 553 kadın ve erkek sporcu bu tez çalışmasının örneklem grubunu oluşturmuşlardır. Çalışmanın örneklemini oluşturan takımlar çizelgede 2’de, mücadele ettikleri liglere göre şu şekilde gösterilmektedir.

**Çizelge 2. Tez Çalışmasının Örneklemini Oluşturan Takımlar**

<b>Beko Basketbol Ligi</b>	<b>Türkiye Kadınlar Basketbol Ligi</b>	<b>Türkiye Basketbol 2. Ligi</b>	<b>Türkiye Kadınlar Basketbol 2. Ligi</b>	<b>Erkekler Basketbol Bölgesel Ligi</b>
1.Erdemir	1.İstanbul Ün.v.	1.TED	1.Dört Yol Bld.	1.İnönü Ün.v.
2.Mersin Bşb	2.Panküp Kayseri	2.Akhisar Bld.	2.Konak Güreş	2.Bilecik Bld.
3.Aliğa Petkim	Şeker	3.İstanbul Bşb.	3.Bandırma	3.Yeşil Giresun
4.Banvit	3.Samsun Basket	4.Vestel	Basketbol	4.Fast Break
5.Tofaş	4.Mersin Bşb	5.Adanaspor	4.Çankaya Ün.v.	5.Sinop Bld.
6.Antalya Bşb	5.Tarsusu Bld.	6.Pertevniyal	5.Antalya Koleji	6.Anadolu Ün.v.
7.Olin Edime	6.Alanya Bld.	7.Genç Banvitliler	6.AGİAD	7.Milli Piyango
8.Oyak Renault	7.Botaş	8.Ormanspor		8.Selçuklu Ün.v.
9.Bornava Bld.	8.Ceyhan Bld.	9.İstanbulspor		
	9.Beşiktaş C.T.	10.Başakşehir		
	10.Burhaniye Bld.	11.Beykoz		
	11.Galatasaray M.P.	12.Darüşşafaka		
		13.FMV Işık		
		14.İTÜ		
		15.Uşak Ün.v.		
		16.Gelişim Koleji		
		17.Final Gençlik		
		18.Selçuk Ün.v.		
<b>Toplam 52 Takım ve 553 Sporcu</b>				

### **7.3. Veri Toplama Araçları**

Gerçekleştirilen bu çalışmada verilerin toplanması amacıyla üç adet veri toplama aracından yararlanılmıştır. Birincisi Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Ölçeği'dir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda bu ölçeğin istenilen faktöryel özellikleri göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle yeni bir ölçme aracının geliştirilmesine karar verilmiştir. Verilerin toplanması amacıyla kullanılan ikinci ölçek, araştırma amaçları doğrultusunda geliştirilen Karizmatik Liderlik Ölçeği'dir. Üçüncüsü, Carron, Brawler ve Widmeyer (1985) tarafından geliştirilen Grup Bütünlüğü (Sargınlığı) Ölçeği'dir.

#### **7.3.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Ölçeği**

Bu çalışmanın amaçlarından biri sporcuların, antrenörlerinin sahip olduklarını düşündükleri karizmatik liderlik özelliklerinin değerlendirilebilmesidir. Alan yazın incelendiğinde, farklı yapılarıdaki örgütlerde, liderlerin karizmatik özelliklerinin değerlendirilebilmesi amacıyla Conger ve Kanungo tarafından geliştirilen (1994) Karizmatik Liderlik Ölçeği'nin (Charismatic Leadership Questionnaire) sıklıkla kullanılan ölçme araçlarından biri olduğu gözlenmiştir. Çalışmanın başında sporcuların antrenörleri ile ilgili karizmatik liderlik algılarının değerlendirilmesi amacıyla bu ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Conger ve Kanungo tarafından geliştirilen bu ölçek beş alt boyuttan ve bu boyutları ölçebileceği düşünülen 25 maddeden oluşmaktadır. Kullanılması düşünülen Karizmatik Liderlik Ölçeğinin (CLQ) geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla bir pilot çalışma gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ölçeğin Türkçeye tercümesi Anadolu Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapan okutman ve öğretim görevlileri tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkçeye çevrilen ölçek, başka bir alan uzmanı tarafından yeniden İngilizceye çevrilmiş, ölçeğin orijinali ve Türkçeden çevrilmiş son hali dil uzmanları ve alan uzmanları tarafından kontrol edilmiştir. Gerçekleştirilen karşılaştırma sonucunda ölçeğin çevirisinde anlam olarak bir sorun olmadığına ve

pilot çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Türkçeye çevrilmiş olan ölçek, son bir kez basketbol antrenörlerine ve sporculara kontrol ettirildikten sonra uygulamaya geçilmiştir. Pilot çalışmada kullanılan ölçek Ek-2’de verilmiştir. Pilot çalışma 10-14 Aralık 2009 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi gerçekleştirilen Üniversiteler 2. Lig Basketbol müsabakalarına katılan erkek ve kadın sporcular üzerinde uygulanmıştır. Eskişehir’de düzenlenen, Üniversiteler 2. Lig Basketbol müsabakalarına 4 bayan, 6 erkek toplam 10 basketbol takımı katılmış, araştırmaya katılmayı kabul eden 7 takımdan 29 kadın, 42 erkek sporcu pilot çalışmanın örneklemini oluşturmuşlardır (N=71).

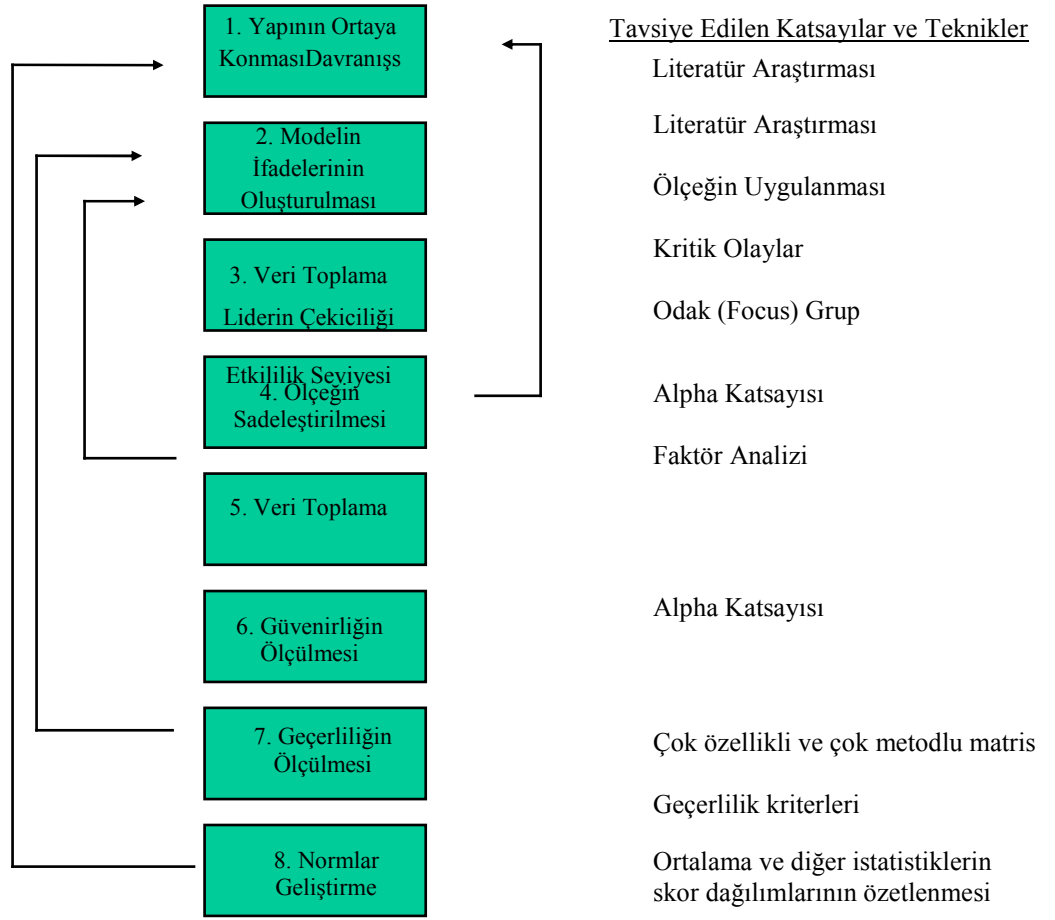
Pilot çalışmadan elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda Conger ve Kanungo’nun ölçeğine ilişkin iki boyutun pilot çalışmada çalışmadığı gözlenmiştir. Düşük faktör yüklerine sahip 13 madde ise ölçekten çıkartılmıştır. Pilot çalışmadan elde edilen veriler sonucunda araştırmacı ve jüri üyeleri, antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi amacıyla bu ölçeğin kullanılmayacağına karar vermişlerdir. Conger ve Kanungo’nun karizmatik liderlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi çıktıları EK 3’te verilmiştir.

Kültürel adaptasyon, algısal farklılıklar ve ülkedeki sporcularının karakteristik özellikleri nedeniyle liderlik ve karizma algısının kültürden kültüre değişebileceğine ilişkin görüşlerden hareketle (Cheung ve ark.,2001; Dorfman ve ark., 2004;Akt; Wendt ve ark., 2009) yeni bir karizmatik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine karar verilmiştir.

### **7.3.2.Yeni Bir Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi**

Alan yazın incelendiğinde ölçek geliştirme süreci ve aşamaları hakkında oldukça farklı görüşlerin ortaya atıldığı ifade edilebilir. Churchill (1979) yılında yazdığı makalesinde gelişen pazarlama yapılarını daha iyi ölçebilmek için izlenmesi gereken adımları bir sıra halinde vermiştir. Churchill’in ortaya koyduğu ve

birbirini takip eden bu aşamalar aşağıda şu şekilde incelenmiştir (Churchill, 1979; 64 - 73):



**Şekil 8. Churchill'in (1979) Ölçek Geliştirme Basamakları**

**Kaynak: (Churchill, 1979; 64 - 73):**

Churchill'in ölçek geliştirme süreci ile ilgili ortaya koyduğu bu sıralamanın dışında, ülkemizdeki alan yazını incelendiğinde ölçme aracı geliştirilme aşamalarının şu şekilde yapılandırıldığı görülmektedir (Karasar, 1995;139-143; Balcı,2001;142-143; Erkuş ve ark., 2000; 27-33):

1. Madde Havuzu aşaması,
2. Uzman Görüşü aşaması,
3. Faktör Analizi aşaması,
4. Güvenirlik Hesaplama aşaması.

Karizmatik Liderlik Ölçeği geliştirilmesinde, alan yazındaki ölçek geliştirme süreçleri dikkate alınmakla birlikte, Churchill'in ölçek geliştirme basamakları izlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ilk olarak karizmatik liderliğin boyutların belirlenebilmesi ve tanımlanabilmesi için kapsamlı bir alan yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Alan yazın taraması sonucunda karizmatik liderliğin boyutlarını tanımlayabileceği düşünülen maddeler oluşturulmuştur. Bu maddelerden bazıları Ek-4'de verilmiştir.

Karizmatik liderliğin boyutlarının ve bu boyutları oluşturabilecek maddelerin ortaya konabilmesi amacıyla odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesi "ılımlı ve tehdidkar olmayan bir ortamda önceden belirlenmiş bir konu hakkında algıları elde etmek amacıyla dikkatle planlanmış bir tartışmalar serisi" olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006;152). Powell ve ark. (1996) odak grup görüşmesini, "araştırmacı tarafından seçilmiş ve bir araya getirilmiş bir grup insanın kendi deneyimlerinden yola çıkarak araştırmaya konu olan problem hakkında görüş belirtmeleri ve tartışmaları" dır şeklinde tanımlamışlardır (Powell ve ark, 1996;193-206).

Görüşme yapılan katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu örnekleme yöntemi araştırmacıya hız ve pratiklik kazandırır. Bu yöntem nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Kolay ulaşılabilen örneklem görel olarak daha az maliyetlidirler (Yıldırım ve Şimşek, 2006;107-113). Çalışmanın örneklem grubunu Osmangazi Üniversitesi Erkek Basketbol takımı, Anadolu Üniversitesi Bayan Hentbol takımı ve Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim görevlileri oluşturmuştur.

Antrenörlerinin Karizmatik Liderlik özelliklerinin ortaya konması amacıyla Osmangazi Üniversitesi Erkek Basketbol takımı, Anadolu Üniversitesi Bayan Hentbol takımı ve Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim görevlileri (halen basketbol, futbol, hentbol, voleybol ve korumalı futbol

branşlarında antrenörlük yapmakta olan) ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Farklı cinsiyetlerden, farklı spor dallarından sporcular, antrenörler ve akademisyenler ile odak grup görüşmeleri yapılmasının amacı, geliştirilecek olan ölçeğin daha sonra farklı spor branşlarında da yapı geçerliliğini test etmektir. Bu nedenle gerçekleştirilen görüşmelere katılan gruplar bu şekilde belirlenmiştir.

Çalışmanın başında en az iki grup (antrenörlük bölümü öğrencileri ve Eskişehir ilindeki basketbol antrenörleri) ile daha odak grup görüşmeleri planlanmış, ancak istenilen gruplardan randevuların alınamaması ve çalışma takvimi ile ilgili kısıtlar nedeniyle bu görüşmeler gerçekleştirilememiştir. Üç grupla gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında katılımcılardan elde edilen verilerin birbirini tekrar etmeye başladığı gözlenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin doyuma ulaştığına karar verilmiş ve görüşmeler sonlandırmışlardır. Çizelge 3'te gerçekleştirilen görüşmelerin yapıldığı yer, katılımcı sayısı, tarih ve süreler ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

**Çizelge 3. Gerçekleştirilen Görüşmelerin Yapıldığı Yer, Katılımcı Sayısı, Tarih ve Süre**

<b>Odak Grup Görüşmesi yapılan Gruplar</b>	<b>Görüşmenin Yapıldığı Yer</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Tarih</b>	<b>Saat</b>	<b>Süre (dk./sn.)</b>
Osmangazi Üniversitesi Erkek Basketbol Takımı	Osmangazi Üniversitesi Spor Salonu	11	17.03.2010	20:30	44'11"
Anadolu Üniversitesi B.E.S.Y.O. öğretim görevlileri	Anadolu Üniversitesi B.E.S.Y.O.	6	22.03.2010	15:30	1.12'36"
Anadolu Üniversitesi Bayan Hentbol Takımı	Anadolu Üniversitesi B.E.S.Y.O. toplantı salonu.	9	24.03.2010	16:27	34'46"

Görüşme tekniği, nitel araştırmada çok sık kullanılan ve sözel iletişim yoluyla gerçekleştirilen bir veri toplama yöntemidir. Görüşme tekniği temel olarak nitel araştırmalarda farklı ölçek yapılarında (yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış) kullanılan ve derin bilgi elde edilmesini sağlayan veri toplama aracı olarak kabul edilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2006;152). Araştırmada kullanılacak verilerin toplanması için araştırmacılar tarafından hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Belli bir konuda açık uçlu soruların yöneltildiği görüşmeler (Bogdan ve Biklen;1998) olan yarı yapılandırılmış görüşmelerde tüm görüşülenlere sorulmak üzere sorular hazırlanır. Hazırlanan sorular görüşülen kişilere aynı sırayla sorulur, ancak görüşmeci, görüşmenin yapıldığı kişiye gerektiğinde açıklamalar yapabilmekte ve bir sorunun yanıtını başka bir sorunun yanıtı içinde aldığında o soruyu sormayabilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2006;157).

Gerçekleştirilen görüşmelerde sorulacak soruların hazırlanması için karizmatik liderlik ile ilgili alan yazın incelenmiştir. Bu süreç sonucunda hazırlanan 12 soruluk görüşme formu hakkında sporcuların, antrenörlerin ve alan uzmanlarının görüşleri alınmıştır. Görüşme formuna getirilen eleştiriler sonucunda formda yer alan sorular 12'den 8'e indirilmiştir. Bu sorular;

1. “Karizma Kavramı sizler için ne ifade ediyor?”,
2. “Antrenörlerin karizmatik olarak değerlendirilebilmeleri için hangi özellikleri sergilemeleri gerektiğini düşünöyorsunuz?”,
3. “Karizmatik olarak değerlendirebileceğiniz birini nasıl tanımlarsınız?”,
4. “Karizmatik olarak değerlendirdiğiniz birini örnek verebilir misiniz?”,
5. “Spor alanında karizmatik olarak değerlendirebileceğiniz biri var mı?”,
6. “Karizmatik bir lider ile çalışmanın ne gibi avantajları olabilir?”,
7. “Spor alanından karizmatik davranışlar sergileyen antrenörlere örnek verebilir misiniz?”,
8. “Bu kişileri sizce karizmatik kılan özellikler nelerdir?” dir.



Çalışmada kullanılan görüşme formu Ek- 5’te verilmiştir. Gerçekleştirilen odak grup görüşmelerin çözümlenmesinde öncelikle ses kayıtlarının yazılı dökümleri yapılmıştır. Yazılı hale getirilen görüşmeler tek tek değerlendirilerek verilen yanıtlara dayalı bir kodlama anahtarı oluşturulmuştur. Görüşmelerin analizi; betimleme, analiz ve yorumlama süreci (Yıldırım ve Şimşek, 2006;157) işe koşularak gerçekleştirilmiştir. Betimleme aşamasında, görüşme verilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmak için herhangi bir değişiklik yapılmaksızın dökümleri alınmış; analiz aşamasında veriler kodlanarak sınıflandırılmış; son aşamada ise araştırma amaçları doğrultusunda birbirleriyle ilişkilendirilerek kendi bağlamı içinde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Yazılı hale getirilen görüşmelerin tamamı tek tek okunarak değerlendirilmiştir. Görüşmelerde verilen yanıtlar, ayrı ayrı her görüşme metninden taranıp her soru ve alt soruları için biriktirilerek gruplandırılmıştır. Bu aktarma sırasında yanıtlar, herhangi bir değişiklik yapılmadan söylendiği biçimiyle yazılmıştır. Böylece her görüşme sorusuna yanıt olacak bütün fikirlerin bir dökümü elde edilmiştir. Elde edilen bu dökümler içerisinde araştırmacı tarafından kodlama anahtarı oluşturulmuş ve kodlar belirlenmiştir. Araştırmacı tarafından belirlenen kodların güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla elde edilen dökümler bir alan uzmanına verilerek kodlama yapması istenmiş ve bunlar karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmalarda “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” sayıları tespit edilerek araştırmanın güvenilirliği Miles ve Huberman’ın (1994) formülü (Güvenirlilik = görüş birliği / [görüş birliği + görüş ayrılığı] x 100) kullanılarak hesaplanmıştır. Nitel çalışmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki uyumun %70 ve üzeri olduğu durumlarda arzu edilen düzeyde bir güvenilirlik sağlanmış olduğu ifade edilmektedir (Saban, 2010; 936). Çizelge 4’te kodlama işleme sonucu ortaya konan temalara ilişkin güvenilirlik yüzdeleri verilmiştir.

Çizelge 4. Karizmatik Liderlik İle İlgili Temalar

Temalar ve Temaları Oluşturan Maddeler	Güvenirlilik Yüzdeleri (%)
<b>1. SIRA DIŞI/BEKLENMEDİK DAVRANIŞLAR</b> 1.1. Antrenörüm, herkesi şaşırtan, umulmadık kararlar alır ve uygular. 1.2. Antrenörüm, diğer antrenörlerin alamayacağı riskler alır. 1.3. Antrenörüm, radikal kararlar alır ve uygular. 1.4. Antrenörüm sergilediği davranışlar ile içinde bulunduğu topluma göre ortalama biri olarak nitelendirilemez. 1.5. Antrenörüm, sahip olduğu düşünceleri ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez. 1.6. Antrenörüm sahip olduğu değerler ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez. 1.7. Antrenörüm saha içinde yaşadığımız sorunlar karşısında beklenmedik çözüm yolları üretir. 1.8. Antrenörüm alışık olmadığım tarzda koçluk yapar.	<b>88</b>
<b>2. SIRA DIŞI GÖRÜNÜŞ (FİZİKSEL)</b> 2.1. Antrenörümün kıyafetleri içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir. 2.2. Antrenörümün saç stili içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir. 2.3. Antrenörümün fiziksel yapısı içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir.	<b>100</b>
<b>3. ETKİLİ KONUŞMA BECERİSİ</b> 3.1. Antrenörümün konuşmaları dinleyenlerin hoşuna gider. 3.2. Antrenörümü dinlerken ağızdan çıkan kelimeleri kaçırmamak için dikkat kesilirim. 3.3. Antrenörümün cümleleri anlaşılırdır. 3.4. Antrenörüm konuşması sırasında vurgulamaları çok iyi yapar. 3.5. Antrenörüm az ama öz konuşur. 3.6. Antrenörüm konuşmaya başladığında herkes susar ve onu dinler. 3.7. Antrenörüm, takım içerisindeki tüm oyuncularıyla nasıl konuşması gerektiğini bilir. 3.8. Antrenörüm, takımın dışındaki bireylerle de iyi bir iletişimi vardır. 3.9. Antrenörüm, konuşması sırasında beden dilini iyi kullanır (jest ve mimikler).	<b>89</b>

<p><b>4. ÇEKİCİLİK/ETKİLEYİCİLİK</b></p> <p>4.1. Antrenörüm, etkileyici bir ses tonuna sahiptir.</p> <p>4.2. Antrenörümün büyüleyici bir havası vardır.</p> <p>4.3. Antrenörüm çevresindekilerle etkileyici bir iletişim kurar.</p> <p>4.4. Antrenörüm içinde bulunduğu toplulukta dikkatleri üzerine çeker.</p> <p>4.5. Antrenörüm üzerine giydiği kıyafet ne olursa olsun kendine yakıştırır.</p> <p>4.6. Antrenörümün etkileyici bir fiziksel görüntüye sahiptir.</p> <p>4.7. İlk karşılaştığımda antrenörüm bende olumlu bir etki bıraktı.</p> <p>4.8. Diğer takımlardaki oyuncular antrenörümle çalışmak isterler.</p>	<p>75</p>
<p><b>5. ANTRENÖRE DUYULAN GÜVEN</b></p> <p>5.1. Antrenörüm oyuncularını saha içinde korur.</p> <p>5.2. Antrenörüm oyuncularını saha dışında korur.</p> <p>5.3. Antrenörüm oyun sırasında işler kötüye gitse de sorunları çözer.</p> <p>5.4. Antrenörümün her durumda bir B planı mutlaka vardır.</p> <p>5.5. Antrenörüm, oyuna her girişimde beni destekler.</p> <p>5.6. Antrenörüm beni ne zaman oyundan alıp, ne zaman oynatacağını iyi bilir.</p> <p>5.7. Antrenörümle saha dışındaki sorunlarım hakkında rahatça konuşurum.</p> <p>5.8. Antrenörüm, her türlü sorunumda bana yardımcı olur.</p> <p>5.9. Antrenörüm kenarda olduğunda, kendimi daha rahat hissediyorum.</p> <p>5.10. Antrenörüm, oyuncularına karşı davranışlarında tutarlıdır.</p> <p>5.11. Antrenörüm, verdiği sözde mutlaka durur.</p> <p>5.12. Müsabaka sırasında farklı olarak geriye düşsek de antrenörün bizi öne geçireceğini bilirim.</p> <p>5.13. Antrenörümün işi hakkındaki bilgisini çok iyidir.</p> <p>5.14. Antrenörümün basketbol dışındaki konulardaki bilgisine de güvenirim.</p> <p>5.15. Antrenörüm bizi o kadar iyi çalıştırır ki, maç öncesi konuşma yapmasına gerek kalmaz.</p> <p>5.16. Antrenörümün müsabaka sırasında yaptığı hamlelerin doğruluğuna inanırım.</p> <p>5.17. Antrenörüm sahada ne yaparsam yapayım, kenarda beni destekler.</p> <p>5.18. Antrenörümün geçmişteki başarıları ona güvenmeme neden olur.</p> <p>5.19. Antrenörümün kendine duyduğu güven bana da yansıyor.</p> <p>5.20. Başarısız olsam dahi antrenörümün beni destekleyeceğini bilirim.</p>	<p>85</p>
<p><b>6.ANTRENÖRÜN VİZYONUNA SAHİP ÇIKMASI/DEĞERLERİNE SAHİP ÇIKMASI</b></p> <p>6.1. Antrenörüm, karşısına çıkan tüm engellere rağmen kafasındakileri uygular.</p> <p>6.2. Antrenörüm, yapmak istediği şeyleri karşısındaki engelleri yıkarak</p>	<p>92</p>

<p>gerçekleştirebilir.</p> <p>6.3. Antrenörüm, kendi doğrularını uygularken başarı ya da başarısızlığı düşünmez.</p> <p>6.4. Antrenörüm, “yolun sonunu” görebilen tek insandır.</p> <p>6.5. Antrenörüm, takım içerisindeki tüm karşıt görüşlere rağmen inandığı yoldan dönmez.</p> <p>6.6. Antrenörüm, yapmak istedikleri konusunda bizimle asla tartışmaz.</p> <p>6.7. Antrenörüm kendi düşüncelerini savunur ve arkasında durur.</p> <p>6.8. Antrenörüm yönetimin baskıları karşısında geri adım atmaz.</p> <p>6.9. Antrenörüm dış çevrenin baskıları karşısında geri adım atmaz.</p> <p>6.10. Antrenörüm çoğu insan tarafından kendini beğenmiş olarak nitelendirilir.</p> <p>6.11. Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle antipatik olarak değerlendirilir.</p> <p>6.12. Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle ukala olarak değerlendirilir.</p>	
<p><b>7. MOTİVE ETME</b></p> <p>7.1. Antrenörümün varlığı beni hırslandırır.</p> <p>7.2. Antrenörüm, beni tek bir cümle ile ateşleyebilir.</p> <p>7.3. Antrenörüm, beni bir hareketiyle ateşleyebilir.</p> <p>7.4. Antrenörüm, her oyuncusunu nasıl motive edeceğini bilir.</p> <p>7.5. Antrenörüm beni motive edebilmek için sıra dışı yollar kullanır.</p> <p>7.6. Antrenörümle çalıştığım süreç içerisinde kendimi geliştirdiğime inanıyorum.</p> <p>7.7. Antrenörümden korktuğum için değil, O’na inandığım için söylediklerini yaparım.</p>	<b>100</b>
<p><b>8. OYUNCULARIN İHTİYAÇLARINA GÖSTERDİĞİ İLĞİ</b></p> <p>8.1. Antrenörüm, tüm oyuncularımın ihtiyaçları ile yakından ilgilenir.</p> <p>8.2. Antrenörüm, benim için özel olan günleri (doğum günü vb) bilir.</p> <p>8.3. Antrenörüm geleceğimle ilgili planlarımda bana yardımcı olur.</p> <p>8.4. Antrenörüm, benim sorunlarıma karşı duyarlılık gösterir.</p> <p>8.5. Antrenörüm ailemi tanır.</p> <p>8.6. Antrenörüm en zor günlerimde (ölüm, hastalık, sakatlık vb.) daima yanımda olur.</p>	<b>100</b>

Karizmatik lider davranışları ile ilgili gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri sonucunda elde edilen verilerden ve ölçek geliştirme sürecinde oluşturulan madde havuzundan elde edilen ifadelerden, antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin değerlendirilebileceği düşünülen 73 maddeden oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler, analiz aşamasında

yaklaşık 8 kategori altında değerlendirilmiştir. Hazırlanan bu ölçekte yer alan ifadeler, deneme amacıyla uygulanmadan önce sporculardan, antrenörlerden ve akademisyenlerden oluşturulan bir komisyona gösterilmiştir. Komisyonda yer alanlardan, ölçekte yer alan ifadelerin anlaşılır olup olmadığı ve bu maddelerin amaca yönelik bir değerlendirme yapıp yapamayacağı ile ilgili görüşleri alınmıştır. Komisyondan gelen eleştiriler dikkate alınarak deneme ölçeğinin son hali Anadolu Üniversitesinde görev yapan bir Türk Dili uzmanına gönderilmiştir. Uzmandan gelen öneriler doğrultusunda ifadelerdeki imla hataları ve cümle düşüklükleri düzeltildikten sonra ölçeğin uygulama için hazır olduğu kanısına varılmıştır.

Yeni bir karizmatik liderlik ölçeği geliştirme çalışmasının başladığı tarih itibariyle (Nisan, 2010), Türkiye Basketbol Federasyonuna bağlı liglerde mücadele eden takımların bir kısmı sezonu kapatmıştır. Bu takımlarda görev yapan sporculara, sezonun bitmesi nedeniyle ulaşılabilesinin oldukça zor olacağı düşünülmüştür. Bu nedenlerden dolayı, hazırlanan yeni ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilecek uygulamanın evreni, 2009-2010 sezonunda Türkiye Üniversite Sporları Federasyonunun düzenlediği Basketbol I. Lig, Süper Lige Yükselme ve Basketbol Süper Lig Müsabakalarına katılan Üniversitelerde görev yapan kadın ve erkek sporcular olarak belirlenmiştir. Basketbol I. Lig Müsabakaları 4 farklı ilde ve aynı tarihlerde düzenlendiğinden, zaman ve ulaşım ile ilgili sınırlılıklar nedeniyle araştırmacılar örneklem alma yoluna gitmişlerdir. Üniversitelerarası Basketbol I. Lig müsabakalarının düzenlendiği 4 üniversite içinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle 1 üniversite seçilmiştir. 19-23 Nisan 2010 tarihleri arasında Uludağ Üniversitesi'nde düzenlenen Üniversiteler arası Basketbol I. Lig, 26-28 Mayıs 2010 tarihleri arasında Ege Üniversitesi'nde düzenlenen Üniversiteler arası Basketbol Süper Lig Eleme ve 12-16 Mayıs 2010 tarihleri arasında, Alanya'da Süper Lig'e Yükselme Müsabakalarına katılan takımlarda görev yapan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 204 bayan ve erkek sporcu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Hazırlanan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin ortaya konması amacı ile örneklem grubunda yer alan kadın ve erkek sporculara ölçek uygulanmıştır. Araştırmacılar tarafından kontrol edilen ve

geçerli olan 164 sporcuya ait ölçekten elde edilen verinin araştırma için kullanılmasına karar verilmiştir. Pilot çalışmada sporculara uygulanan ölçek 73 maddeden oluşmuştur. Uygulamada kullanılan ölçek formu dörtlü Likert şeklinde oluşturulmuştur (Kesinlikle Katılıyorum = 4, Katılıyorum = 3, Katılmıyorum = 2, Kesinlikle Katılmıyorum = 1). Pilot çalışmada kullanılan ölçek Ek-6'da verilmiştir.

164 sporcudan elde edilen verilerinin analizinde, faktör analizi ve Cronbach Alfa tekniğinden yararlanılmıştır. Geliştirilen Karizmatik Liderlik Ölçeğinin boyutlarının ve yapı geçerliğinin belirlenebilmesi amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizinden (AFA), belirlenen boyutların doğrulanmasında ve ölçüm aracının geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu, modelin kabul edilebilir sayılması için uyum iyiliği endeksi değerlerinin istenilen değerler arasında olma koşulu aranmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi (AFA), kullanışlı bir ölçek geliştirmek ve çok sayıdaki gösterge sayısını azaltmak için kullanışlı bir ölçek geliştirme tekniğidir. AFA, yapıların temelini oluşturan göstergelerin ilişkileri hakkında yeterli ve detaylı bir teorinin bulunmadığı durumlarda başlangıç analizi olarak kullanılmaktadır (Gerbing ve Anderson, 1988; 189). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise, önceden belirlenmiş bir ilişkiyi test etmede kullanılan çok değişkenli bir tekniktir (Hair ve diğ. 1998: 579). DFA içsel ve dışsal tutarlık tarafından etkilenen kısıtlamalara göre daha belirgin ve kesin bir tek boyutluluk değerlendirmesi gerçekleştirilebilmektedir (Gerbing ve Anderson, 1988: 189).

Comrey ve Lee (1992) faktör analizinde yeterli örneklem büyüklüğü için 50'nin çok zayıf, 100'ün zayıf, 200'ün orta 300'ün iyi 500'ün çok iyi ve 1000'in mükemmel olduğunu belirtmektedir (Comrey ve Lee, 1992; Akt; Çokluk ve ark., 2010; 206) Ancak yüksek yük değerleri elde etmek için, büyük örneklemlerin gerekmediği, 150 civarında örneklem büyüklüğünün yeterli olabileceği ifade edilmektedir. Örneklem büyüklüğü madde ya da faktör sayısı gibi bağıl ölçütlere

dayalı olarak da tahmin edilebilmektedir. Kline (1994) örneklem büyüklüğünün madde sayısının 10 katı olmasını önermektedir. Kline (1994)'a göre faktör analizini uygulanabilmesi için örneklem büyüklüğü, madde sayısının en az iki katı olması gerektiği ifade edilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçme aracı 73 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan madde sayısının (73) iki katı büyüklüğünde bir örneklem yeterli sayılabileceğinden, ( $73 \times 2 = 146$ ) çalışmanın örneklemini oluşturan 164 sporcunun, ( $164 > 146$ ) bu çalışmanın örneklem büyüklüğü için yeterli olabileceği ifade edilebilir.

Açıklayıcı faktör analizine başlanmadan önce; örneklem büyüklüğünün analize uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için ise Bartlett's Sphericity testi incelenmiştir. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0.5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının göstergesidir. Ancak, genel olarak araştırmalarca tatminkâr olarak düşünülen asgari KMO değeri 0,7'dir (Altunışık ve ark., 2005, 216-217; Chong ve Rundus, 2004). Ölçeğe ilişkin KMO değeri 0,775 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer, örneklem büyüklüğünün yapılacak faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit eden Bartlett's Sphericity testi ölçek için  $\chi^2 = 2909,419$  ve  $p < 0.001$  bulunmuştur.

Ölçeğin boyutlarının belirlenmesi amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde verilerin faktör yapısı Varimax rotasyonu kullanılarak temel bileşenler yöntemiyle analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 73 maddenin on ayrı boyut altında toplandığı görülmektedir. Bu 73 madde binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeylerini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirilerek, faktör eksiltme işlemi gerçekleştirilmiştir. Bir maddenin binişik olması için birden fazla faktörde kabul düzeyinden yüksek yük değeri vermesi ve iki ya da daha fazla faktörde yük değerleri arasındaki farkın .1'den küçük olması gerekmektedir (Çokluk ve ark., 2010; 233). Bu yapıya sahip maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Teorik açıdan anlamlı yapıların ortaya çıkması için faktör yük değerlerinin kabul düzeyleri 0.40 olarak belirlenmiş ve .040 altında faktör yük

değeri sahip maddeler ölçekten çıkartılmıştır (Hair ve ark., 1998; 111). Madde eksiltme işlemi sonucunda deneme ölçeğinde yer alan 73 madde, 35 maddeye indirilmiştir.

Çizelge 5’de görüleceği gibi AFA analizi sonucu ölçekte yer alan maddeler on boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar (a) **Kişiselleştirilmiş İlgi** (b) **Güven** (c) **Antipatik Algı**, (ç) **Etkileycilik** (d) **Kişilik** (e) **Motive Etme** (f) **Etkili Konuşma Becerisi** (g) **Sıradışı Görünüş** (ğ) **Risk Alma** ve (h) **Değerlerine Sahip Çıkma** olarak isimlendirilmiştir. Bu on faktör, toplam varyansın % 70, 438’ini açıklamaktadır.

Karizmatik Liderlik Ölçeği’ni oluşturan faktörlerin içsel tutarlılığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Cronbach Alpha testi sonucunda boyutlara ilişkin şu değerler bulunmuştur. Kişiselleştirilmiş İlgi = ,821, Güven = ,772 Antipatik Algı = ,873, Etkileycilik ,735, Sıra Kişilik = ,848, Motive Etme = ,832, Etkili Konuşma Becerisi = ,765, Sıradışı Görünüş = ,779, Risk Alma = ,683 ve Değerlerine Sahip Çıkma = ,681. Gerçekleştirilen Cronbach Alpha testi sonucunda toplam ölçek alfa katsayısının ,955 olduğu tespit edilmiştir. Nunnally ve Bernstein (1994) Cronbach alfa katsayısı ile ilgili olarak,  $70 \leq \alpha < .90$  ise, ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu, ölçeğin toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabileceğini ifade etmektedirler.  $\alpha \geq .90$  ise, ölçeğin çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu ve inceleme alanı ile ilgili yüksek geçerlik ve güvenilirlik düzeyinde bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabileceği belirtilmektedir. Bu değerler dikkate alındığında, ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek olduğu ve yapıya ait alt boyutların güvenilir olduğu ifade edilebilir.



Çizelge 5. Karizmatik Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

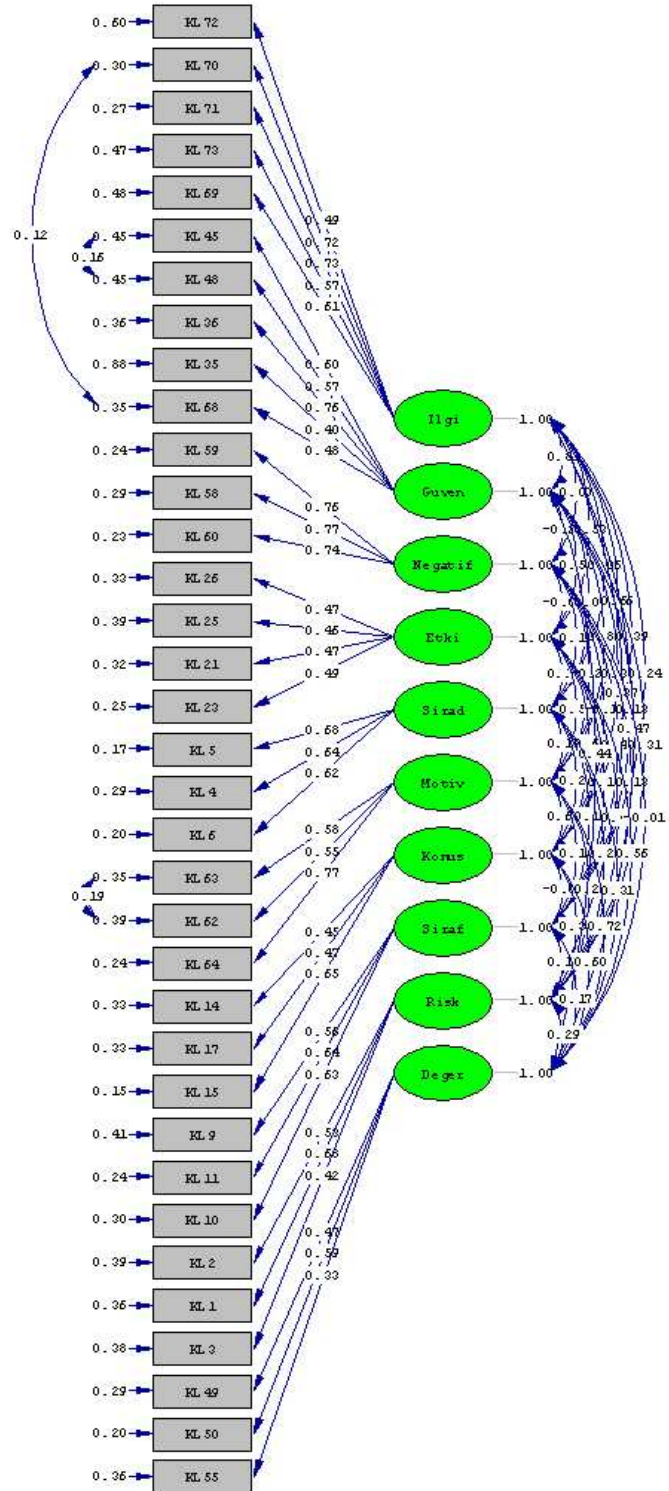
İFADELER	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10
<b>Faktör 1 Kişiselleştirilmiş İlgi</b>										
Antrenörüm ailemi tanıır	,739									
Antrenörüm geleceğimle ilgili planlarımda bana yardımcı olur	,738									
Antrenörüm, benim sorunlarıma karşı duyarlılık gösterir	,704									
Antrenörüm en zor günlerimde (ölüm, hastalık, sakatlık vb.) daima yanımda olur	,637									
Antrenörüm, benim için özel olan günleri (doğum günü vb) bilir	,608									
<b>Faktör 2 Güven</b>										
Antrenörüm sahada ne yaparsam yapayım, kenarda beni destekler	,769									
Başarısız olsam dahi antrenörümün beni destekleyeceğini bilirim	,742									
Antrenörüm, her türlü sorunumda bana yardımcı olur	,537									
Antrenörümle saha dışındaki sorunlarım hakkında rahatça konuşurum	,531									
Antrenörüm, tüm oyuncularının ihtiyaçları ile yakından ilgilenir	,505									
<b>Faktör 3 Antipatik Algı</b>										
Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle antipatik olarak değerlendirilir	,882									
Antrenörüm çoğu insan tarafından kendini beğenmiş olarak nitelendirilir	,842									
Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle ukala olarak değerlendirilir	,824									
<b>Faktör 4 Etkileycilik</b>										
Antrenörümün etkileyici bir fiziksel görüntüye sahiptir	,804									
Antrenörüm üzerine güydüğü kıyafet ne olursa olsun kendine yakıştırır	,682									
Antrenörüm, etkileyici bir ses tonuna sahiptir	,635									
Antrenörüm çevresindekilerle etkileyici bir iletişim kurar	,592									
<b>Faktör 5 Kişilik</b>										
Antrenörüm, sahip olduğu düşünceleri ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	,887									
Antrenörüm sergilediği davranışlar ile içinde bulunduğu topluma göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	,853									
Antrenörüm sahip olduğu değerler ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	,837									
<b>Faktör 6 Motive Etme</b>										
Antrenörüm, beni bir hareketiyle ateşleyebilir	,795									
Antrenörüm, beni tek bir cümle ile ateşleyebilir	,765									
Antrenörüm, her oyuncusunu nasıl motive edeceğini bilir	,504									
<b>Faktör 7 Etkili Konuşma Becerisi</b>										
Antrenörümün cümleleri anlaşılırdır	,797									
Antrenörüm konuşmaya başladığında herkes susar ve onu dinler	,767									
Antrenörüm konuşması sırasında vurgulamaları çok iyi yapar	,583									

Çizelge 5. Karizmatik Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)

İFADELER	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10
<b>Faktör 8 Sıradışı Görünüş</b>										
Antrenörümün saç sitili içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir								,858		
Antrenörümün kıyafetleri içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir								,793		
Antrenörümün fiziksel yapısı içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir								,767		
<b>Faktör 9 Risk Alma</b>										
Antrenörüm, diğer antrenörlerin alamayacağı riskler alır								,823		
Antrenörüm, herkesi şaşırta, umulmadık kararlar alır ve uygular								,804		
Antrenörüm, radikal kararlar alır ve uygular								,543		
<b>Faktör 10 Değerlerine Sahip Çıkma</b>										
Antrenörüm, karşısına çıkan tüm engellere rağmen kafasındakileri uygular										,733
Antrenörüm, yapmak istediği şeyleri karşısındaki engelleri yıkarak gerçekleştirebilir										,615
Antrenörüm kendi düşüncelerini savunur ve arkasında durur										,549
Açıklanan varyans %	23,254	10,401	7,878	5,574	5,333	4,312	4,032	3,534	3,234	2,888
Cronbach Alpha	,821	,772	,873	,735	,848	,832	,765	,779	,683	,681
<b>KMO = ,775</b>										
<b>Açıklanan Toplam Varyans % 70,438</b>										

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), önceden belirlenmiş bir ilişkiyi test etmede kullanılan çok değişkenli bir tekniktir. Onaylayıcı faktör analizi olarak da isimlendirilen DFA araştırmacı tarafından daha önce belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanmaktadır (Hair ve ark., 1998: 111). AFA ile DFA arasındaki temel fark, AFA belirgin bir tek boyutluluk testi sağlayamazken; DFA içsel ve dışsal tutarlık tarafından etkilenen kısıtlamalara göre daha belirgin ve kesin bir tek boyutluluk değerlendirmesi gerçekleştirilebilmektedir (Gerbing ve Anderson, 1988; 186-192).

Açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen ölçeğin tek boyutluluğunun incelenmesine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile bakılmıştır. Analizde LISREL 8.8 paket programı kullanılarak girdi verisi olarak kovaryans matrisi ve maksimum olabilirlik kestirimi (maximum likelihood method) kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen on faktör DFA'ya dâhil edilmiştir. Şekil 9'da Karizmatik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin her bir maddenin her gözlenen değişkenle olan ilişkisini açıklamaktadır.



Şekil 9. Karizmatik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Değerleri

Alan yazın incelendiğinde farklı yazarların, çeşitli uyum indeksi değerlerini farklı şekillerde kullandıkları ya da kabul ettikleri görülmektedir. Farklı yazarlar tarafından ileri sürülen uyum indeksi kriterleri ve bu kriterlerin kabulü için kesme noktaları çizelge 6’da verilmiştir (Çokluk ve ark., 2010;271-272).

**Çizelge 6. Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Değerleri. Kaynak: Çokluk ve ark., 2010; 271-272.**

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul İçin Kesme Noktaları	Kaynak
$\chi^2$	$P > 0.05$	-	-
$\chi^2/sd$		$\leq 2$ = Mükemmel Uyum $\leq 2.5$ =Mükemmel Uyum (Küçük Örneklerde) $\leq 3$ = Mükemmel Uyum (Büyük Örneklerde) $\leq 5$ = Orta Düzeyde Uyum	Tabachnick ve Fidell, 2001. Kline, 2005. Kline, 2005; Sümer, 2000. Sümer, 2000.
<b>GFI/AGFI (İyilik Uyum İndeksi / Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi)</b>	0 (Uyum Yok) 1 (Mükemmel Uyum)	$\geq 0.90$ = İyi Uyum $\geq 0.95$ =Mükemmel Uyum	Schumacker ve Lomax, 1996; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Kelloway, 1989; Sümer, 2000. Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Sümer 2000.
<b>RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)</b>	0 (Mükemmel Uyum) 1 (Uyum Yok)	$\leq 0.05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0.06$ = İyi Uyum $\leq 0.07$ = İyi Uyum $\leq 0.08$ = İyi Uyum $\leq 0.10$ = Zayıf Uyum	Brown, 2006; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2008; Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer 2000. Hu ve Bentler, 1999; Thompson, 2004. Steiger, 2007. Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Sümer 2000. Kelloway, 1989; Tabachnick ve Fidell, 2001.
<b>RMR (Artık Ortalamaların Karekökü)</b>	0 (Mükemmel Uyum) 1 (Uyum Yok)	$\leq 0.05$ = Mükemmel Uyum $\leq 0.08$ = İyi Uyum $\leq 0.10$ = Vasat Uyum	Brown, 2006; Byrne, 1994. Brown, 2006; Hu ve Bentler, 1999. Kline, 2005.
<b>CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)</b>	0 (Uyum Yok) 1 (Mükemmel Uyum)	$\geq 0.90$ = İyi Uyum $\geq 0.95$ =Mükemmel Uyum	Hu ve Bentler, 1999; Sümer 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001. Hu ve Bentler, 1999; Sümer 2000; Thompson, 2004.
<b>NNFI/NFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi/ Normlaştırılmış Uyum Endeksi)</b>	0 (Uyum Yok) 1 (Mükemmel Uyum)	$\geq 0.90$ = İyi Uyum $\geq 0.95$ =Mükemmel Uyum	Kelloway, 1989; Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001; Thompson, 2004. Hu ve Bentler, 1999; Sümer 2000.

Ölçeğe ilişkin uyum iyiliğini göstermek için Ki-Kare ( $\chi^2$ ) istatistiğinden yararlanılmıştır. Düşük Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değeri ve  $p=0.05$ 'ten büyük anlamlılık düzeyi, önerilen verinin toplanan veriye uygun olduğunu göstermektedir. Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değeri örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlıdır. Örneklem sayısı büyüdükçe (özellikle 200'den büyük örneklerde) Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değerinin arttığı ve istatistiksel anlamlılık düzeyinin düşük çıktığı ifade edilmektedir. Bu durum büyük örneklem gruplarıyla çalışıldığında Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değerinin yüksek çıkmasına bağlı olarak uygun modelin çıkmamasına neden olabilmektedir. Araştırmacılar 200'den büyük örneklerde modelin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde düzeltilmiş Ki-Kare ( $\chi^2$ ) serbestlik derecesi değeri ( $\chi^2/sd$ ) ve diğer uyum iyiliği indekslerinin kullanılmasının uygun olduğunu belirtmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004). Bu çalışmada  $sd$  ile düzeltilmiş  $\chi^2$  değeri ( $\chi^2/sd$ ) dikkate alınmıştır. Alan yazın incelendiğinde düzeltilmiş  $\chi^2$  değeri ( $\chi^2/sd$ ) değerinin olması gereken aralık değerleri ile ilgili çok farklı ifadeler kullanılmaktadır. Schumacker ve Lomax (2004) düzeltilmiş  $\chi^2$  değeri 1-5 aralığında olmasının uygun görüldüğünü ifade etmektedir.  $\chi^2/sd$  oranının 2'nin altında olması ise mükemmel uyuma karşılık gelmektedir (Çokluk ve ark.; 2010; 271) Ölçek'e ilişkin  $\chi^2/sd$  (894,08/512) değeri 1.7 ( $\leq 2$ ) olarak elde edildiğinden, mükemmel uyumu işaret ettiği ifade edilebilir.

Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda verilerden elde edilen bulguların uyumunun değerlendirilmesinde  $\chi^2/sd$  dışında RMSEA, CFI, NNFI, RMR, NFI, GFI ve AGFI gibi uyum indekslerine bakılmıştır DFA için;  $\chi^2/sd$ , RMSEA ve RMR, CFI, NNFI değerleri yeterli ve iyi uyum ölçütlerini karşılarken; NFI, GFI ve AGFI için elde edilen değerler kabul edilebilir uyum sınırlarının altında çıkmıştır (Çokluk ve ark.; 2010; 271-272). Analiz sonucunda elde edilen uyum indekslerine ilişkin değerler çizelge 7'de verilmiştir.

Çizelge 7. Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Değerler
$\chi^2$	894,08
sd (Serbestlik Derecesi)	512
$\chi^2/sd$	1.7
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approxomination, RMSEA)	0.068
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI)	0.90
Normlaştırılmış Uyum Endeksi (Normed Fit Index, NFI)	0.84
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI)	0.92
Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR)	0.051
İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI)	0.76
Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI)	0.71

Çokluk ve arkadaşları (2010) analiz aşamasında modifikasyon önerilerinin dikkate alınması durumunda başta  $\chi^2/sd$  değeri olmak üzere pek çok uyum indeksinde iyileşme olmasının beklendiğini ileri sürmektedirler (Çokluk ve ark.; 2010; 273). Bu çalışmada sadece en yüksek modifikasyon indeksine (MI) sahip üç modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen modifikasyonların hangi gözlenen değişkenler arasında gerçekleştirildiği ve bunlara ilişkin modifikasyon indeksleri şu şekildedir; KL48 ve KL45 =0.16, KL68 ve KL70 =0.12, KL62 ve KL63 =0.19. Gerçekleştirilen bu modifikasyonlar sonucunda yukarıda çizelge 7’de verilen uyum indeksi değerlerine ulaşıldığı gözlenmiştir. Çizelge 8’de ise modifikasyon öncesinde ve modifikasyon sonrasında elde edilen uyum indeksi değerleri verilmiştir. Diğer modifikasyon önerileri ile ilgili uygulamalar değerlerde bir iyileşme sağlamadığından gerçekleştirilmemiştir.

**Çizelge 8. Modifikasyonlar Öncesinde ve Sonrasında Elde Edilen Uyum İndeksleri**

<b>Modifikasyonlar Öncesinde Elde Edilen Uyum İndeksleri</b>	<b>Modifikasyonlar Sonrasında Elde Edilen Uyum İndeksleri</b>
$X^2 = 937,48$ ; $sd = 515$ $X^2/sd = 1.82$	$X^2 = 894,08$ ; $sd = 512$ $X^2/sd = 1.7$
P-value = 0.00	P-value = 0.00
RMSEA = 0.071	RMSEA = 0.068
CFI = 0.90	CFI = 0.92
NNFI = 0.89	NNFI = 0.90
RMR = 0.052	RMR = 0.051
NFI = 0.83	NFI = 0.84
GFI = 0.75	GFI = 0.76
AGFI = 0.70	AGFI = 0.71

Çizelge 9’da Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları her bir ifadeye ilişkin standardize edilmiş değerler,  $R^2$  ve t-değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde biri dışındaki (Antrenörümle saha dışındaki sorunlarım hakkında rahatça konuşurum) bütün gösterge değişkenlerin standardize edilmiş yük değerlerinin ,40’ı aştığı; t-değerleri incelendiğinde ise bütün parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı ( $t > 1.96$ ) olduğu belirlenmiştir.

**Çizelge 9. Karizmatik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>İFADELER</b>	<b>SEFYD</b>	<b>t value</b>	<b><math>R^2</math></b>
<b>Faktör 1 Kişiselleştirilmiş İlgisi</b>			
Antrenörüm ailemi tanır	,53	6,90	0,28
Antrenörüm geleceğimle ilgili planlarımda bana yardımcı olur	,80	11,73	0,64
Antrenörüm, benim sorunlarıma karşı duyarlılık gösterir	,81	11,98	0,66
Antrenörüm en zor günlerimde (ölüm, hastalık, sakatlık vb.) daima yanımda olur	,64	8,67	0,41
Antrenörüm, benim için özel olan günleri (doğum günü vb) bilir	,66	9,06	0,44
<b>Faktör 2 Güven</b>			
Antrenörüm sahada ne yaparsam yapayım, kenarda beni destekler	,67	9,03	0,45
Başarısız olsam dahi antrenörümün beni destekleyeceğini bilirim	,64	8,59	0,42
Antrenörüm, her türlü sorunumda bana yardımcı olur	,79	11,20	0,62
Antrenörümle saha dışındaki sorunlarım hakkında rahatça konuşurum	,39	4,89	0,16
Antrenörüm, tüm oyuncularının ihtiyaçları ile yakından ilgilenir	,63	8,46	0,40
<b>Faktör 3 Antipatik Algı</b>			
Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle antipatik olarak değerlendirilir	,84	12,41	0,70
Antrenörüm çoğu insan tarafından kendini beğenmiş olarak nitelendirilir	,82	12,00	0,67
Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle ukala olarak değerlendirilir	,84	12,43	0,70



**Çizelge 9. Karizmatik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)**

İFADELER	SEFYD	t value	R <sup>2</sup>
<b>Faktör 4 Etkileycilik</b>			
Antrenörümün etkileyici bir fiziksel görünüme sahiptir	,64	8,11	0,40
Antrenörüm üzerine giydiği kıyafet ne olursa olsun kendine yakıştırır	,60	7,50	0,35
Antrenörüm, etkileyici bir ses tonuna sahiptir	,64	8,16	0,41
Antrenörüm çevresindekilerle etkileyici bir iletişim kurar	,70	9,14	0,49
<b>Faktör 5 Kişilik</b>			
Antrenörüm, sahip olduğu düşünceleri ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	,86	12,50	0,73
Antrenörüm sergilediği davranışlar ile içinde bulunduğu topluma göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	,77	10,82	0,59
Antrenörüm sahip olduğu değerler ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	,82	11,71	0,66
<b>Faktör 6 Motive Etme</b>			
Antrenörüm, beni bir hareketiyle ateşleyebilir	,70	9,66	0,49
Antrenörüm, beni tek bir cümle ile ateşleyebilir	,66	8,91	0,44
Antrenörüm, her oyuncusunu nasıl motive edeceğini bilir	,84	12,15	0,71
<b>Faktör 7 Etkili Konuşma Becerisi</b>			
Antrenörümün cümleleri anlaşılabilir	,61	7,97	0,38
Antrenörüm konuşmaya başladığında herkes susar ve onu dinler	,64	8,30	0,40
Antrenörüm konuşması sırasında vurgulamaları çok iyi yapar	,86	12,03	0,74
<b>Faktör 8 Sıra Dışı Görünüş</b>			
Antrenörümün saç sivilisi içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir	,66	8,44	0,43
Antrenörümün kıyafetleri içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir	,80	10,47	0,63
Antrenörümün fiziksel yapısı içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir	,75	9,83	0,57
<b>Faktör 9 Risk Alma</b>			
Antrenörüm, diğer antrenörlerin alamayacağı riskler alır	,65	7,62	0,42
Antrenörüm, herkesi şaşırtan, umulmadık kararlar alır ve uygular	,75	8,71	0,56
Antrenörüm, radikal kararlar alır ve uygular	,56	6,57	0,32
<b>Faktör 10. Değerlerine Sahip Çıkma</b>			
Antrenörüm, karşısına çıkan tüm engellere rağmen kafasındakileri uygular	,66	8,44	0,44
Antrenörüm, yapmak istediği şeyleri karşısındaki engelleri yıkarak gerçekleştirebilir	,80	10,38	0,63
Antrenörüm kendi düşüncelerini savunur ve arkasında durur	,48	5,82	0,23

SEFYD = Standardize edilmiş faktör yük değerleri

Bu çalışmada elde edilen tüm veriler ve bu verilere ilişkin bulgular pilot çalışmaya ait olan değerlerdir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda,  $\chi^2/sd$ , RMSEA, RMR, CFI, NNFI değerleri yeterli ya da iyi uyum ölçütlerini karşılarken; NFI, AGFI ve AGFI indeksleri için elde edilen değerler kabul edilebilir uyum sınırlarının altında çıkmıştır. Bazı araştırmacılar RMSEA değerinin örneklem büyüklüğünden ve modelin karmaşıklığından etkilenmeyen bir uyum iyiliği ölçütü olduğunu belirtmekte ve bu uyum iyiliği ölçütünün örneklemden bağımsız tahminler sağlama açısından özel bir öneme sahip

olduğunu ifade etmektedirler (Schermelleh ve ark., 2003: 31-33; Kelloway, 1998). Daha büyük örneklem gruplarıyla gerçekleştirilecek çalışmalarda AGFI ve GFI gibi büyük n’lerde çok daha uygun değerler veren indekslerin kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşabileceklerine inanılmaktadır. Karizmatik liderliğin değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiş olan bu ölçek çalışması ilk olduğundan bazı uyum indekslerinin düşük çıkması normal karşılanabilir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda 10 boyut ve 35 maddeden oluşan Karizmatik Liderlik Ölçeğinin veri toplama amacıyla kullanılabilmesine karar verilmiştir.

### **7.3.3. Grup Bütünlüğü (Sarginlığı) Ölçeği (Group Environment Questionnaire)**

Araştırmaya katılan basketbol takımlarında görev yapan sporcuların, grup/takım bütünlüğünün (sarginlığının) ölçülmesinde, Carron, Brawler ve Widmeyer (1985) tarafından geliştirilen Grup Bütünlüğü (Sarginlığı) Ölçeği’nin (Group Environment Questionnaire) kullanılmasına karar verilmiştir. Grup Bütünlüğü (Sarginlığı) Envanteri, öngörülen dört sarginlık alt boyutunu içeren toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 5 maddesi üyelerin “grubun görevde bütünleşme” düzeylerini, 4 maddesi “grubun sosyal bütünleşme” düzeylerini, 5 maddesi “grubu sosyal açıdan” çekici bulma düzeylerini ve 4 maddesi “grubun yaptığı görevi” çekici bulma düzeylerini ölçmektedir (Toros, 2009;54).

Ölçeğin Türk sporcuları için uyarlanması Öcel (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Öcel (2002) gerçekleştirdiği çalışmasında Cronbach alpha ile hesaplanan iç tutarlık değerlerini, grubun görevde bütünleşmesi boyutu için .59, grubun sosyal bütünleşmesi boyutu için .67, grubun sosyal çekicilik boyutu için .50, grubun görev çekiciliği boyutu için ise .65 ve tümü için .64 olarak bulduğunu ifade etmektedir. Türkçeye uyarlanmış olan ölçekte yer alan ifadeler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

- 1) Bu takımın katıldığı sosyal faaliyetlerin bir parçası olmaktan hoşlanmıyorum.
- 2) Bu takımda bana oynamam konusunda yeteri kadar şans verilmiyor.
- 3) Sezon bittiğinde takım arkadaşlarımı özlemeyeceğim.
- 4) Takımımın kazanma hırsından dolayı memnun değilim.
- 5) En iyi arkadaşlarımın bazıları bu takımdadır.
- 6) Bu takımda oyunculuğumu geliştirmek için bana yeterince fırsat verilmemektedir.
- 7) Diğer arkadaşlarımla yapılan eğlencelere katılmayı takımla yapılan eğlencelere tercih ederim.
- 8) Bu takımın oyun tarzını sevmiyorum.
- 9) Bu takım ait olduğum en önemli sosyal gruplardan bir tanesidir.
- 10) Takımımız hedefine ulaşmak için kenetlenmiştir.
- 11) Takım arkadaşlarım takımla birlikte olmaktan çok kafalarına göre takılmayı tercih ederler.
- 12) Kötü performans gösterdiğimizde sorumluluğu hep birlikte üstleniriz.
- 13) Takım arkadaşlarımız nadiren birlikte eğlenirler.
- 14) Takımın hedefleri konusunda arkadaşlarımın birbirinde farklı görüşleri vardır.
- 15) Takım arkadaşlarımız ölü sezonda da birlikte olmaktan hoşlanırlar.
- 16) Bazı arkadaşlarımız antrenman eksikliği ve benzeri nedenlerden dolayı sorun yaşadıklarında tekrar bir arada olmak için hepimiz onlara yardım ederiz.
- 17) Takım arkadaşlarımız antrenman ve maçlar dışında pek bir şey paylaşmazlar.
- 18) Maçlarda ve antrenmanlarda takım arkadaşlarımız birbirlerine uyarıda bulunamazlar.

Ölçeğin alt boyutlarından biri olan grubun görev çekiciliği; **2,4,6,8** numaralı maddeler ile grubun sosyal çekiciliği; **1,3, 5, 7, 9** numaralı maddeler ile, grubun görevde bütünleşmesi; **10, 12, 14, 16, 18** numaralı maddeler ile ve grubun sosyal bütünleşmesi; **11, 13, 15, 17** numaralı maddeler ile değerlendirilmektedir. **1, 2, 3, 4, 6, 8, 11, 13, 14, 17 ve 18.** sorular tersten **5 ,7, 9,10,12, 15 ve 16.** sorular düz olarak puanlanmaktadır. Ölçekte yer alan her bir ifade ile ilgili işaretlenen puanlar toplanarak her bir alt boyut için ayrı bir sargınlık puanı, daha sonra bu alt boyutlardan elde edilen puanlar toplanarak genel bir sargınlık puanı elde

edilmektedir. (Kocaekşi, 2005; 49-50). Gerçekleştirilen bu çalışmada Grup Bütünlüğü (Sarginlığı) Envanteri 5’li Likert şeklinde derecelendirilmiştir (Kesinlikle Katılıyorum = 5, Katılıyorum = 4, Kararsızım = 3, Katılmıyorum = 2, Kesinlikle Katılmıyorum =1). Çalışmada verilerin toplanması için kullanılan Karizmatik Liderlik ve Grup Bütünlüğü Ölçekleri Ek-7’de verilmiştir.

#### **7.4. Verilerin Analizi**

Verilerin çözümlenmesinde sporcuların demografik özelliklerine ait frekans tablolarından, güvenilirlik testlerinden (Cronbach Alpha), t- testinden, tek yönlü varyans analizinden, korelasyon analizinden, faktör analizinden yararlanılmıştır. Araştırma grubundan elde edilen verilerin AFA ve DFA sonucunda elde edilen değerlere bakılarak yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir.

##### **7.4.1. Farklılıkların İncelenmesine Yönelik Analizler**

Farklılıkların incelenmesine yönelik analiz tekniklerini üç grup altında toplanmaktadır. Birinci grup teknikler, araştırma yapılan herhangi bir konuda ölçülen değer ile beklenen değer arasında bir farkın olup olmadığının incelenmesidir. İkinci grup analiz teknikleri ise iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesine yöneliktir. Bu grup analiz yöntemleri iki grupta incelenmektedir. Bunlardan birincisi birbirinden bağımsız iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi yani bağımsız iki grup “t” testi (independent samples “t” test) diğeri ise, birbiriyle eşleştirilmiş iki grup arasındaki (paired-samples t test) farklılığı inceleyen analiz tekniğidir. Üçüncü grup analiz tekniği ise ikiden fazla grup arasında karşılaştırmaların yapıldığı “anova-oneway” ve “ki kare” teknikleridir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007; 194).

Türkiye Basketbol liglerinde mücadele eden sporcuların antrenörleri hakkındaki karizmatik liderlik algıları arasındaki farkın cinsiyet, eğitim düzeyi ve uyruk değişkenlerine göre test edilmesinde bağımsız iki grup t testinden yararlanılmıştır. Türkiye Basketbol liglerinde mücadele eden sporcuların antrenörleri ile ilgili karizmatik liderlik algılarının yaş, lig düzeyi, antrenörleri ile birlikte çalışma süreleri ve spor yaptıkları yıllara göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek

amacıyla Anova testi uygulanmıştır. “t” testi ile sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi mümkündür. Araştırmalarda ikiden fazla grubun karşılaştırılmasına ihtiyaç duyulabilir. İki den fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamak için geliştirilen testler arasında en yaygın olanı varyans analizi olarak bilinen “anova”dır. Anova testi sadece gruplar arasında birbirinden farklı olup olmadığını araştırmacıya bildirir. Ancak hangi grup diğerinden farklıdır sorusuna yanıt vermez. Hangi grupların birbirlerinden farklı olduğunu anlayabilmek için one-way anova testi uygulanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007; 158, 186).

#### **7.4.2. Güvenilirlik Testi (Cronbach Alpha)**

Özdamar (2011) güvenilirliğin hesaplanması için çok sayıda yöntem kullanıldığını ifade etmektedir. Bu yöntemlerden biri de Cronbach alfa katsayısıdır (Cronbach’s Alpha Coefficient). Cronbach alfa katsayısı sürekli, aralıklı ya da 4 ya da 5 seçenekli cevaplar içeren k sorusunun yer aldığı bir ölçek’in bir fenomeni ölçmedeki gücünü, yeterliliğini ve güvenilirliğini ölçen genel güvenilirlik katsayısıdır. Ölçeğin genel tutarlılığını ve soru türdeşliğini ölçer (iç tutarlılık/güvenilirlik). Cronbach alfa katsayısı soruların varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değişim gösterir (Özdamar, 2011; 604 - 605). Cronbach alfa değerinin büyüklüğüne göre ölçeğin güvenilirliği ve iç tutarlılığı çizelge 10’daki gibi değerlendirilmektedir (Nunnaly ve Bernstein, 1994;34-36).

### Çizelge 10. Ölçek (Test) Güvenirliğinin Yapısal Değerlendirilmesi

Kaynak: Nunnally ve Bernstein, 1994;34-36

$\alpha$ Sınırları	Karar
$\alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değil. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi uygun olur.
$0.40 \leq \alpha < 0.50$	Ölçek çok düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi ya da modifiye edilmesi uygun olur.
$0.50 \leq \alpha < 0.60$	Ölçek düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Prototip ölçek olarak kullanılması, ancak iyileştirme çalışmalarının yapılmasına uygun olur.
$0.60 \leq \alpha < 0.70$	Ölçek yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek toplum taramalarında kullanılabilir.
$0.70 \leq \alpha < 0.90$	Ölçek yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
$\alpha \geq 0.90$	Ölçek çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir ve inceleme alanı ile ilgili yüksek geçerlik ve güvenilirlik düzeyinde bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.

#### 7.4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon (ilişki) katsayıları değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ya da kuvveti hakkında bilgi veren ölçüler olarak tanımlanmaktadır. Basit korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (şiddetini – derecesini – gücünü) ve yönünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilir. Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi durumunda değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenir (Alpar; 2010;261; Ural ve Kılıç,2006;247).

Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ( $-1 \leq r \leq +1$ ) bir değer alır. Burada değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler. Korelasyon katsayısının pozitif olması ( $r > 0$ ), bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalması anlamına gelir ve değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının negatif olması ( $r < 0$ ) ise, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin azalması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin artması anlamına gelir ve değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır (Alpar; 2010;265; Ural ve Kılıç,2006;247).

Aşağıdaki çizelgede ilişki katsayılarına ilişkin nitelendirmeler bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler Pearson r için kullanılabileceği gibi diğer ilişki katsayıları için de kullanılabilir (Alpar; 2010;266).

**Çizelge 11. Korelasyon Katsayılarına İlişkin Nitelendirmeler**

**Kaynak: Alpar; 2010;266**

<b>r'nin Değeri</b>	<b>Nitelendirme</b>
0,00 – 0,19	İlişki yok ya da önemsenmeyecek düzeyde düşük
0,20 – 0,39	Zayıf (düşük) ilişki
0,40 – 0,69	Orta düzeyde ilişki
0,70 – 0,89	Kuvvetli (yüksek) ilişki
0,90 – 1,00	Çok kuvvetli ilişki

Bir başka kaynakta ise değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin, korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf veya düşük 0,30- 0,64 arasında olması durumunda orta, 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise kuvvetli /çok yüksek şeklinde yorumlanabileceği ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç,2006;248).

#### **7.4.4. Faktör Analizi**

Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişken ya da faktörleri tanımlayarak değişen sayısını azaltmak amacı ile yapılır. Tanımlanan her bir faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi sonucu aynı özelliği ölçen birbiri ile ilişkili değişken setinden oluşmaktadır. Bir konunun farklı boyutlardan oluştuğu varsayılırsa, faktör analizi yapılarak elde edilen her bir temel değişken (faktör), konuya ilişkin farklı boyutları temsil eder. Diğer bir anlatımla bir faktörü oluşturan değişken seti, belirli bir konunun aynı boyutunu ölçer. Özetle faktör analizi, bir konuda deneklerin verdiği cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir (Ural ve Kılıç, 2006, 281).

Faktör analizinin açıklayıcı/açımlayıcı (exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) olmak üzere iki temel yöntemi vardır. Jöreskog ve Sörbom'a göre açıklayıcı faktör analizi sıklıkla gözlenen ölçümlerdeki varyansın ve kovaryansın gizil kaynaklarını bulmak ve ortaya çıkartmak için kullanılır. Bu yüzden açıklayıcı faktör analizleri, test evrelerinde oldukça elverişli olabilmektedir (Çokluk ve ark., 2010; 178). Doğrulayıcı faktör analizi, gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesine dayanan ve ileri düzey araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir tekniktir. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiğini analizdir. Bu analiz “kuramsal yapının” ya da “model”in doğrulanması anlamında da kullanılmaktadır (Çokluk ve ark., 2010; 275).

#### **7.4.5. Yapısal Eşitlik Modeli**

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır. Varyans analizi, MANOVA, faktör analizi, regresyon gibi daha alışıldık istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı, çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi modeller şeklinde inceleyebilmesidir (Ünal, 2006; 18).

Yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Özellikle ekonometri, psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir araçtır. YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Yılmaz, 2004, 783–790).



Yapısal eşitlik modellerinin analizinde, YEM’de yer alan parametrelerin tahmini ve modelin anlamlılığının sınanması süreci 5 adımdan oluştuğu ifade edilmektedir. Bu adımlar sırasıyla aşağıda verilmiştir (Ünal, 2006; 20).

**Adım 1: *Teorik olarak bir modelin geliştirilmesi:*** Bu süreçte araştırmacının bilgi ve birikimleri ile konusunda uzman olan kişiler ile kavramsal bir YEM geliştirilir. Modelde yer alacak olan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler teorik olarak tanımlanır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanması, modelin önsel olarak tanımlanması için gereklidir. Gerçekleştirilen bu çalışmada antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin değerlendirilebilmesi amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek on boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; Kişiselleştirilmiş İlgisi, Güven, Antipatik Algı, Etkileyicilik, Kişilik, Motive Edici İletişim, Sıradışı Görünüş ve Değer İçin Risk Alma’dır. Gerçekleştirilen bu çalışmada, karizmatik liderliğin alt boyutlarını oluşturdukları varsayılan bu sekiz boyutun, Takım Bütünlüğünü (Sargınlığını) tanımladığı varsayılan Grubun Görevde Bütünleşmesi, Grubun Sosyal Bütünleşmesi, Grubun Görev Çekiciliği ve Grubun Sosyal Çekiciliği değişkenleri ile ilişkisi tanımlanmaya çalışılmıştır.

**Adım 2: *Yapısal Eşitlik Modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin bir path diyagramında gösterilmesi:*** İlk aşamada geliştirilen YEM’de yer alan gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler ve yalnız gizil değişkenler arasındaki ilişkiler bir path diyagramında gösterilir.

**Adım 3: *Ölçüm modeli ve gizil değişken modelinin (yapısal model) tanımlanması:*** Path diyagramında gösterilen ilişkilerin matematiksel eşitlikler ile ifade edilmesi ve bu eşitlikler yardımıyla ölçüm modelinin ve gizil değişken modelinin tanımlanması sürecidir.

**Adım 4: *Giriş matris tipinin belirlenmesi:*** Yapısal eşitlik modellemesi diğer çok değişkenli tekniklerden farklı olarak ham veri yerine, parametre tahmininde varyans/kovaryans ya da korelasyon matrislerinden birini kullanır. Bu süreçte model parametre tahminine başlanmadan önce hangi matrisin kullanılacağı

belirlenir. Bu araştırmada bir teori test edileceği ve veriler normal dağılım sergilediği için girdi matrisi olarak Kovaryans matrisi kullanılmıştır.

**Adım 5: *En iyi uyum için sonuçların değerlendirilmesi:*** Yapısal eşitlik modelinin parametreleri tahmin edildikten sonra modelin uygunluğunun sınanması için hesaplanan uyum istatistikleri değerlendirilir.

Yapısal eşitlik model testleri, sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış olan veriler için ne derecede uygun olduğuna dair değerlendirme lütleri, başka bir deyişle uyum indeksleri sunar. Bir modelin veri uyumu ya da uyumsuzluğu test sonucunda ortaya konulan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılr (Meydan ve şeşen,2011;31). Bu uyum indeksleri aşağıda incelenmiştir.

**Ki- Kare ( $\chi^2$ ) İyilik Uyumu (Chi-Square Goodness of Fit):** Bu test, en basit anlatımıyla iki kovaryans arasındaki uyum değerinin, kullanılan örneklemdeki denek sayısı eksi bir ile çarpılmasından elde edilmektedir. Elde edilen sonuç  $\chi^2$  dağılımı olarak hesaplanır. Bu hesaplamada verilerin çok değerlikenli istatistiklerin genel sayılıtı olan “ok değerlikenli normallik” sayılıtısına uygun olduğu varsayılır ve bu nedenle kullanılmasında başta örneklem genişliği olmak üzere bazı kritik noktalara dikkat edilmesi gerekir. Hoyle ve Panter’e göre (1995; akt.; şimşek, 2007) eğer veri ile model arasında uyum mükemmelse, elde edilen değerin “0” a yakın olması ve anlamlılık değerinin (p değer) manidar olmaması gerekir. Geleneksel anlamlılık testinin tersine  $\chi^2$  testinde manidar olmayan bir “p” değer elde edilmek istenir. Bu nedenle elde edilen büyük  $\chi^2$  değerleri uyumun ne kadar kötü olduğunu gösterir.  $\chi^2$  testine bir anlamda kötülük uyumu testi (badness-of-fit) de denebilir.  $\chi^2$  testi, örneklem yeterince genişse ve veri çok değerlikenli istatistiğin temel sayılıtlarını karşılıyorsa doğru bir ölçüm verdiği söylenilmektedir (okluk ve ark., 2010; 267).

şimşek (2007) Ki-Kare testi sonucunun veriyle model arasındaki uyumun testi olduğunu ifade etmektedir. Ki-Kare ( $\chi^2$ ) testi, geliştirilen model ile gözlem değerlikenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı

hipotezini test etmektedir. Hesaplanan Ki-Kare istatistik değeri küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğuna karar verilir. Bu değerler bir farklılık değeri olduğundan  $\chi^2$ 'nin anlamlı olması, iki modelin birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaştığını ifade eder.  $\chi^2$ 'nin anlamlı olmaması ve 3'ten küçük olması modelin uyumunu gösterdiği ifade edilmektedir. Serbestlik derecesi (sd)  $\chi^2$  testinde çok önemli bir ölçüttür. Sd'nin büyük olduğu bazı durumlarda  $\chi^2$  değeri anlamlı çıkabilmektedir. Bu durumda  $\chi^2$ 'nin tek başına anlamlı olup olmamasından öte,  $\chi^2$ 'nin sd'ye oranı ( $\chi^2/sd$ ) genel modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu durumda  $\chi^2/sd$  oranının 3'den (bazı yazarlara göre 5'ten) küçük olması,  $\chi^2$  anlamlı olsa dahi modelin genel uyumunun kabul edilebilir olduğu sonucunu vermektedir (Meydan ve Şeşen, 2011, 32).

**Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA):** RMSEA, Steiger ve Lind tarafından geliştirilmiştir. RMSEA merkezi olmayan (noncentral)  $\chi^2$  dağılımında, popülasyon kovaryanslarını kestirmek amacıyla kullanılan birindedir. Bu değerinin 0.05'ten küçük veya eşit olması iyi uyumu, 0.05 ve 0.08 arasında olması yeterli bir uyumu; 0.08 ve 0.10 arasında ise vasat uyumu göstermektedir. Değerin 0.10'dan büyük olması ise modelin kabul edilemeyeceğini göstermektedir (Schermelleh ve ark, 2003; Çokluk ve ark., 2010;269; Meydan ve Şeşen, 2011;34).

**Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI) ve Normlaştırılmış Uyum Endeksi (Normed Fit Index, NFI):** Bu indeksler 0 ile 1 arasında değer almakta ve 0.90'nın üzerindeki değerler iyi bir uyumu 0.95 üzerindeki değerler ise mükemmel uyumu göstermektedir. Normlaştırılmış uyum endeksi temel bağımsız model üzerindeki yüzdesel uyum gelişimidir. NFI, modelin sıfır modelinden % 90 daha iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir. NNFI (Non-normed Fit Index-Normlaştırılmamış Uyum Endeksi) NFI ile aynı mantıkta çalışmakta ancak normlaştırılmış uyum endeksini modeldeki serbestlik derecesi sayısına uyarlamaktadır. NFI gibi 0 ve 1 arasında değer almaktadır. Yüksek NNFI daha iyi uyum sağlayan bir modeli ifade etmektedir ve 0.90 değeri

üzerindeki değerler iyi uyum değerini vermektedir (Kelloway 1998; Sümer 2000, Çokluk, 2010;270).

**Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI):** Model uyumunun değerlendirilmesinde örneklem büyüklüğünü ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan bir test olan CFI (Comparative fit index), NFI'nin (Normed fit index) örneklem büyüklüğüne duyarsızlaştırılmış halidir. Aynı şekilde IFI (Incremental fit index) de hem örneklem büyüklüğünü hem de modeldeki karmaşıklığı dikkate alan bir başka uyum kriteri olarak dikkati çekmektedir. Bu gruptaki uyum kriterleri için 0.90 ve üzeri yeterli bir uyumun 0.95 ve üzeri ise iyi bir uyumun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Hoyle ve Panter, 1994; Akt; Şimşek, 2007,48).

**İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI) ve Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI):** Bu indeksler Jöreskog ve Sörbom tarafından geliştirilmiştir. GFI ve  $\chi^2$ 'ye alternatif olarak model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak değerlendirilebilmesi için geliştirilmiştir.GFI genellikle 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve yüksek değerleri daha iyi bir uyumun göstergesidir. GFI değeri 0.90'dan büyük olduğunda kabul edilebilir bir uyum söz konusu iken, 0.95'ten daha büyük değerler temel modele göre daha iyi bir uyumun söz konusu olduğunu belirtmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009; 44-45; Çokluk ve ark, 2010;269).

**AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)** genellikle yüksek değerleri daha iyi uyumun olduğunu gösteresiyle 0 ile 1 arasında değerler alır. Ancak bazı durumlarda AGFI değeri negatif olabilir. Eğer hedef modelin serbestlik derecesi sıfır hipotezinde ifade edilen modelin serbestlik derecesine yaklaşırsa AGFI GFI'ya yaklaşır. 0.95 iyi bir uyumun göstergesiyken, 0.85'ten daha büyük değerler kabul edilebilir bir uyumun göstergesi olma konumundadır. PGFI ve PNFI'nin her ikisi de 0 ile 1 arasında değerler almakla beraber, yüksek değerler daha iyi bir uyumun göstergesidir (Yılmaz ve Çelik, 2009; 44-45).

**Artık Ortalamaların Karekoku (Root Mean Square Residuals, RMR) ve Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekoku (Standardized Root Mean Square Residuals, SRMR):** RMR ve SRMR, evrene ait kestirimsel kovaryans matrisi ile ornekleme ait kovaryans matrisleri arasındaki artık kovaryans ortalamalarıdır. RMR ve SRMR değerleri 0 ile 1 arasında değişir ve değerin 0'a eşit olması mükemmel uyuma işaret eder (Çokluk ve ark., 2010;269).

Gerçekleştirilen bu tez çalışmasında, yapısal eşitlik modelleme çalışmasında sıklıkla kullanıldığı gözlemlenen uyum indekslerinden  $\chi^2$ ,  $\chi^2/sd$ , RMSEA, NFI, NNFI, CFI, GFI, AGFI ve RMR ile ilgili değerler bulunmuş ve ortaya konan modelin uygunluğu test edilmiştir.

## 8. BULGULAR

Aşağıdaki bölümlerde gerçekleştirilen analizler sonucunda araştırma verilerinden elde edilen normal dağılıma ilişkin bulgular, tanımlayıcı bulgular, açıklayıcı faktör analizine (AFA) ilişkin bulgular ve farklılık testlerine ilişkin bulgular incelenmiştir.

### 8.1. Normal Dağılıma İlişkin Bulgular

Araştırma grubundan elde edilen verilerin analizine geçmeden önce, verinin her türlü ön hazırlığının yapılmış olması ve analize uygun hale gelmiş olması gerektiği ifade edilmektedir. Özellikle basıklık ve çarpıklık katsayıları bu süreçte önemli olduğundan, söz konusu değerlere dikkat edilmesi gerekmektedir (Şimşek, 2007; 74). Bu amaçla araştırma grubundan elde edilen verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Karizmatik liderlik ve yakım bütünlüğü (sargınlığı) ölçeklerinden elde edilen verilerin çarpıklık değerleri -1,053 – ,828 arasında, basıklık değerleri ise -1,023 – 1,220 arasında değişmektedir (1-35. maddeler karizmatik liderlik, 36-53. maddeler grup bütünlüğü/sargınlığı ile ilgili ifadelerdir). Çizelge 12’de görüldüğü gibi verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin literatürde belirtildiği gibi  $\pm 2$  ve  $\pm 7$  aralıklarında olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre verilerin normal dağılım sergilediği söylenebilir (West ve ark., 1995; Şencan, 2005; 376; Şimşek, 2007; 74). Elde edilen bu bulgulara göre diğer analizlere geçilebileceğine karar verilmiştir

Çizelge 12. Verilerin Dağılımına İlişkin Bulgular

	Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
1. Antrenörüm ailemi tanır	-,273	,104	-1,023	,207
2. Antrenörüm geleceğimle ilgili planlarımda bana yardımcı olur	-,398	,104	-,561	,207
3. Antrenörüm, benim sorunlarıma karşı duyarlılık gösterir	-,607	,104	,084	,207
4. Antrenörüm en zor günlerimde (ölüm, hastalık, sakatlık vb.) daima yanımda olur	-,799	,104	,443	,207
5. Antrenörüm, benim için özel olan günleri (doğum günü vb) bilir	,187	,104	-,651	,207
6. Antrenörüm sahada ne yaparsam yapayım, kenarda beni destekler	-,242	,104	-,494	,207
7. Başarısız olsam dahi antrenörümün beni destekleyeceğini bilirim	-,346	,104	-,351	,207

**Çizelge 12. Verilerin Dağılımına İlişkin Bulgular (Devamı)**

	<b>Çarpıklık (Skewness)</b>		<b>Basıklık (Kurtosis)</b>	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
8. Antrenörüm, her türlü sorunumda bana yardımcı olur	-,416	,104	-,273	,207
9. Antrenörümle saha dışındaki sorunlarım hakkında rahatça konuşurum	-,435	,104	-,488	,207
10. Antrenörüm, tüm oyuncularının ihtiyaçları ile yakından ilgilenir	-,317	,104	-,413	,207
11. Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle antipatik olarak değerlendirilir	,554	,104	-,230	,207
12. Antrenörüm çoğu insan tarafından kendini beğenmiş olarak nitelendirilir	,828	,104	,239	,207
13. Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle ukala olarak değerlendirilir	,828	,104	,375	,207
14. Antrenörümün etkileyici bir fiziksel görüntüye sahiptir	-,049	,104	-,679	,207
15. Antrenörüm üzerine giydiği kıyafet ne olursa olsun kendine yakıştırır	-,270	,104	-,349	,207
16. Antrenörüm, etkileyici bir ses tonuna sahiptir	-,320	,104	-,353	,207
17. Antrenörüm çevresindekilerle etkileyici bir iletişim kurar	-,640	,104	,341	,207
18. Antrenörüm, sahip olduğu düşünceleri ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	-,153	,104	-,428	,207
19. Antrenörüm sergilediği davranışlar ile içinde bulunduğu topluma göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	-,111	,104	-,462	,207
20. Antrenörüm sahip olduğu değerler ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	-,118	,104	-,453	,207
21. Antrenörüm, beni bir hareketiyle ateşleyebilir	-,572	,104	-,026	,207
22. Antrenörüm, beni tek bir cümle ile ateşleyebilir	-,509	,104	-,081	,207
23. Antrenörüm, her oyuncusunu nasıl motive edeceğini bilir	-,391	,104	-,380	,207
24. Antrenörümün cümleleri anlaşılırdır	-,738	,104	,851	,207
25. Antrenörüm konuşmaya başladığında herkes susar ve onu dinler	-,863	,104	1,220	,207
26. Antrenörüm konuşması sırasında vurgulamaları çok iyi yapar	-,628	,104	,466	,207
27. Antrenörümün saç sitili içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir	,675	,104	-,009	,207
28. Antrenörümün kıyafetleri içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir	,699	,104	,173	,207
29. Antrenörümün fiziksel yapısı içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir	,659	,104	,187	,207
30. Antrenörüm, diğer antrenörlerin alamayacağı riskler alır	-,195	,104	-,525	,207

**Çizelge 12. Verilerin Dağılımına İlişkin Bulgular (Devamı)**

31. Antrenörüm, herkesi şaşırtan, umulmadık kararlar alır ve uygular	-,139	,104	-,452	,207
32. Antrenörüm, radikal kararlar alır ve uygular	-,272	,104	-,256	,207
33. Antrenörüm, karşısına çıkan tüm engellere rağmen kafasındakileri uygular	-,459	,104	,485	,207
34. Antrenörüm, yapmak istediği şeyleri karşısındaki engelleri yıkarak gerçekleştirebilir	-,269	,104	-,156	,207
35. Antrenörüm kendi düşüncelerini savunur ve arkasında durur	-,794	,104	1,128	,207
36. Bu takımın katıldığı sosyal faaliyetlerin bir parçası olmaktan hoşlanmıyorum.	-,813	,104	-,693	,207
37. Bu takımda bana oynamam konusunda yeteri kadar şans verilmiyor.	-,642	,104	-,649	,207
38. Sezon bittiğinde takım arkadaşlarımı özlemeyeceğim.	-1,053	,104	,250	,207
39. Takımımın kazanma hırsından dolayı memnun değilim.	-,803	,104	-,348	,207
40. En iyi arkadaşlarımın bazıları bu takımdadır.	-,591	,104	-,670	,207
41. Bu takımda oyunculuğumu geliştirmek için bana yeterince fırsat verilmemektedir.	-,573	,104	-,793	,207
42. Diğer arkadaşlarımla yapılan eğlencelere katılmayı takımla yapılan eğlencelere tercih ederim.	,157	,104	-,912	,207
43. Bu takımın oyun tarzını sevmiyorum.	-,818	,104	-,122	,207
44. Bu takım ait olduğum en önemli sosyal gruplardan bir tanesidir.	-,673	,104	-,368	,207
45. Takımımız hedefine ulaşmak için kenetlenmiştir.	-,879	,104	,366	,207
46. Takım arkadaşlarım takımla birlikte olmaktan çok kafalarına göre takılmayı tercih ederler.	-,355	,104	-,753	,207
47. Kötü performans gösterdiğimizde sorumluluğu hep birlikte üstleniriz.	-,721	,104	,019	,207
48. Takım arkadaşlarımız nadiren birlikte eğlenirler.	-,188	,104	-,981	,207
49. Takımın hedefleri konusunda arkadaşlarımın birbirinde farklı görüşleri vardır.	-,081	,104	-,965	,207
50. Takım arkadaşlarımız ölü sezonda da birlikte olmaktan hoşlanırlar.	-,214	,104	-,535	,207
51. Bazı arkadaşlarımız antrenman eksikliği ve benzeri nedenlerden dolayı sorun yaşadıklarında tekrar bir arada olmak için hepimiz onlara yardım ederiz.	-,797	,104	,379	,207
52. Takım arkadaşlarımız antrenman ve maçlar dışında pek bir şey paylaşmazlar.	-,684	,104	-,230	,207
53. Maçlarda ve antrenmanlarda takım arkadaşlarımız birbirlerine uyarıda bulunamazlar.	-,795	,104	-,161	,207



## 8.2.Tanımlayıcı İstatistiklere (Ölçülere) İlişkin Bulgular

Dağılımların tanımlanmasına yardımcı olan tabloların, grafiklerin ve dağılımları tanımlayıcı istatistiklerin temel amacı “karmaşayı düzene sokmak” şeklinde tanımlanmıştır. Anket, ölçek, deney vb. yardımıyla elde edilen veriler ile çıkarsama yapmada ilk aşama değişkenlerin tek tek incelenmesi ve özetlenmesidir. Tanımlayıcı istatistikler genel olarak; verilerin sınıflandırılarak özet tabloların oluşturulması, değişkenlere ilişkin grafiklerin çizilmesi ve/veya dağılımları tanımlayıcı ölçülerin elde edilmesi (yüzde ve yüzdeliklerin bulunması, ortalama ve yaygınlık ölçülerinin elde edilmesi) konularını içermektedir (Alpar, 2910; 13-14).

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda 35 yaş ve üzeri olan 6 sporcu 31-34 yaş aralığındaki sporcular ile birleştirilmiş ve yeni oluşturulan grup 31 yaş ve üzeri olarak belirlenmiştir. Eğitim düzeyi İlköğretim olan 4 sporcu Ortaöğretim grubu ile birleştirilmiş ve yeni grup ilköğretim ve ortaöğretim olarak belirlenmiştir. Eğitim düzeyi Lisansüstü olan 13 sporcu, lisans düzeyindeki grup ile birleştirilmiş ve yeni grup Lisans ve Lisansüstü olarak belirlenmiştir. Antrenörü ile çalışma süresi 3 (n= 56) , 4 (n= 26), 5 (n=18) ve 6 ve üzeri (n= 35) yıl olan sporcular bir grupta toplanmış ve 3 sezon ve üstü olarak isimlendirilmiştir. Branşta spor yaptığı süreye göre 1 yıl ve altı (n=3) 2-5 yıl (n=60) sıklığını işaretleyen sporcular birleştirilmiştir. Yeni grup 5 yıl ve altı olarak belirtilmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde ölçek formunu yanıtlatan basketbolcuların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, lig düzeyi, antrenörü ile çalışma süresi, spor yaptıkları süre ve uyruk değişkenlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu amaçla frekans ve yüzde analizlerinden yararlanılmıştır. Kadın ve erkek basketbolcuların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, lig düzeyleri, antrenörü ile çalışma süreleri, spor yaptıkları süre ve uyruklarına ilişkin bulgular çizelge 13’te gösterilmiştir.

**Çizelge 13. Ölçek Formunu Yanıtlayan Basketbolculara İlişkin Bulgular**

		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>CİNSİYET</b>	Kadın	192	34,7
	Erkek	361	65,3
<b>YAŞ</b>	18 ve altı	103	18,6
	19-22	186	33,6
	23-26	133	24,1
	27-30	83	15,0
	31 ve üzeri	48	8,7
<b>EĞİTİM DÜZEYİ</b>	İlköğretim veya Ortaöğretim	156	28,2
	Lisans veya Lisansüstü	397	71,8
<b>LİG DÜZEYİ</b>	Beko Basketbol Ligi	93	16,8
	Türkiye Kadınlar 1. Ligi	119	21,5
	Türkiye Basketbol 2. Ligi	185	33,5
	Türkiye Kadınlar Basketbol 2. Ligi	71	12,8
	Erkekler Basketbol Bölgesel Ligi	85	15,4
<b>ANTRENÖRÜ İLE ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	1 Sezon ve altı	313	56,6
	2 Sezon	102	18,4
	3 Sezon ve üstü	138	25,0
<b>BRANŞTA SPOR YAPTIĞI SÜRE</b>	5 Yıl ve altı	63	11,4
	6-9 Yıl	140	25,3
	10-13 Yıl	200	36,2
	14-17 Yıl	96	17,4
	18Yıl ve üzeri	54	9,8
<b>UYRUĞU</b>	Türkiye Cumhuriyeti	486	87,9
	Yabancı	67	12,1
<b>TOPLAM</b>		553	100

Çizelge 13'te görüldüğü gibi ölçek formunu yanıtlayan basketbolcuların 192'si (%34,7) kadın, 361'i (%65,3) erkektir. Basketbolcuların 103'ü (%18,6) 18 ve altı, 186'sı (%33,6) 19-22, 133'ü (%24,1) 23-26, 83'ü (%15,0) 27-30 ve 48'i (%8,7) 31 ve üzeri yaşındadırlar. Basketbolcuların 156'sı (%28,2) eğitim seviyeleri ilgili soruyu İlköğretim veya Ortaöğretim, 397'si (%71,8) Lisans ve Lisansüstü olarak yanıtlamışlardır. Basketbolcuların 93'ü (%16,8) Beko Basketbol Liginde, 119'u (% 21,5) Türkiye Kadınlar 2. Liginde, 185'i (%33,5) Türkiye Basketbol 2. Liginde, 71'i (%12,8) Türkiye Kadınlar Basketbol 2. Liginde ve 85'i (%15,4)

Basketbol Bölgesel Liginde mücadele etmektedir. Sporcuların 313'ü (%56,6) antrenörleriyle 1 sezon ve altı, 102'si (%18,4) 2 sezon ve 138'i (%25) 3 sezon ve üstü süredir çalıştığını ifade etmiştir. Sporcuların 63'ü (%11,4) basketbol branşında 5 yıl ve altı, 140'ı (% 25,3), 6-9 yıl, 200'ü (%36,2) 10-13 yıl, 96'sı (% 17,4) 14-17 yıl ve 54'ü (%9,8) 18 ve üzeri yıldır görev yaptığını belirtmiştir. Ölçeği yanıtlayan sporcuların 486'sı (%87,9) uyrukları ile ilgili soruya Türkiye Cumhuriyeti, 67'si (%12,1) ise Yabancı yanıtı vermişlerdir.

### **8.3. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen Karizmatik Liderlik Ölçeği ile Carron, Brawler ve Widmeyer (1985) tarafından geliştirilen ve Türk sporcuları için uyarlaması Öcel (2002) tarafından yapılmış olan Takım Bütünlüğü (Sargınlığı) Ölçeğinin boyutlarının belirlenmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizinden (AFA) yararlanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek ve özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğidir. Başka bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişki yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Altunışık ve ark. 2005; 212-214). Hair ve ark. (1998)'e göre faktör analizi bir veri matrisinin temelini teşkil eden ilişki yapısını anlamak için kullanılan çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Açıklayıcı faktör analizinde araştırmacı, araştırma yaptığı konu ile ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak her hangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışır (Altunışık ve ark. 2005; 214).

Açıklayıcı faktör analizine başlanmadan önce; örneklem büyüklüğünün analize uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için ise Bartlett's Sphericity testi sonuçları incelenmiştir.

KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0.5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak, genel olarak araştırmalarca tatminkâr olarak düşünülen asgari KMO değeri 0,7'dir (Altunışık ve ark. 2005; 216;Çokluk, 2010;207). Örneklem büyüklüğünün uygunluğunun belirlenebilmesi için KMO değeri;

- a) 0.50 - 0.60 arasında ise kötü
- b) 0.60 - 0.70 arasında ise zayıf
- c) 0.70 - 0.80 arasında orta
- d) 0.80 – 0.90 arasında iyi ve
- e) 0.90 üzerinde ise mükemmel olduğu yorumu yapılabilmektedir (Çokluk, 2010;207; Şencan 2005).

Karizmatik Liderlik Ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,903, Takım Bütünlüğü (Sarginlığı) Ölçeğine ilişkin KMO değeri ise 0,786 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değerler, örneklem büyüklüğünün yapılacak faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir.

Verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit eden Bartlett's Sphericity testi Karizmatik Liderlik Ölçeği için  $\chi^2= 10375,714$  ve  $p < 0.001$  bulunmuştur. Takım Bütünlüğü (Sarginlığı) Ölçeği için  $\chi^2= 1455,648$  ve  $p < 0.001$  bulunmuştur. Her bir ölçek için değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Bartlett testi değeri yüksek olup  $p=0.000$  önem düzeyinde değişkenler arasında anlamlı ilişkiye işaret etmektedir. Her iki ölçeğin boyutlarının belirlenmesi amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde verilerin faktör yapısı Varimax rotasyonu kullanılarak temel bileşenler yöntemiyle analiz edilmiştir.

### **8.3.1.Takım Bütünlüğü (Sargınlığı) Ölçeğine İlişkin AFA Bulguları**

Carron, Brawler ve Widmeyer (1985) tarafından geliştirilen ve Türk sporcuları için uyarlanması Öcel (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir olan Grup Bütünlüğü (Sargınlığı) Ölçeği (Group Environment Questionnaire) dört alt boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucu düşük faktör yük değerlerine sahip olan ve binişik yapıdaki maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Gerçekleştirilen bu işlem sonucunda grubun sosyal çekiciliği alt boyutunun (1,3, 5, 7, 9. maddeler), ölçekte yer alan 3 ayrı maddenin (4, 14, 18. maddeler) tez çalışmasında istenilen özellikleri ölçemeyeceğine karar verilmiştir. Takım bütünlüğü ölçeği araştırma modelinde üç boyutu ve bu boyutları tanımladığı varsayılan 10 madde ile temsil edilmiştir. Ölçeğe ilişkin faktör yük değerleri, açıklanan varyansları ve cronbach alpha değerleri çizelge 14'te gösterilmiştir.

Çizelge 14. Takım Bütünlüğü (Sargınlığı) Ölçeği AFA Sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör Yük Değerleri	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans %
<b>Grubun Görevde Bütünleşmesi</b>		<b>,706</b>	<b>21,570</b>
Bazı arkadaşlarımız antrenman eksikliği ve benzeri nedenlerden dolayı sorun yaşadıklarında tekrar bir arada olmak için hepimiz onlara yardım ederiz.	,750		
Kötü performans gösterdiğimizde sorumluluğu hep birlikte üstleniriz.	,723		
Takımımız hedefine ulaşmak için kenetlenmiştir.	,713		
Takım arkadaşlarımız ölü sezonda da birlikte olmaktan hoşlanırlar.	,679		
<b>Grubun Sosyal Bütünleşmesi</b>		<b>,713</b>	<b>21,304</b>
Takım arkadaşlarımız nadiren birlikte eğlenirler.	,836		
Takım arkadaşlarımız antrenman ve maçlar dışında pek bir şey paylaşmazlar.	,735		
Takım arkadaşlarımız takım ile birlikte olmaktan çok kafalarına göre takılmayı tercih ederler.	,715		
<b>Grubun Görev Çekiciliği</b>		<b>,739</b>	<b>19,065</b>
Bu takımda oyunculugumu geliştirmek için bana yeterince şans verilmemektedir.	,857		
Bu takımda bana oynamam konusunda yeteri kadar şans verilmiyor.	,848		
Bu takımın oyun tarzını sevmiyorum.	,508		
<b>N=553 KMO= 0,786; Bartlett's Sph. <math>\chi^2= 1455,648</math>; <math>p&lt;0.001</math></b>			

Grubun Görevde Bütünleşmesi faktörü altında 4 madde yer aldığı görülmektedir. Bu faktörü oluşturan ifadelerin faktör yük değerleri ,679 - ,750 arasında değişmektedir. Bu faktör ilişkin bulunan Chronbach's Alpha değeri ise ,706 olarak tespit edilmiştir. Grubun Görevde Bütünleşmesi faktörü toplam varyansın % 21,570'ini açıklamaktadır.

Grubun Sosyal Bütünleşmesi faktörü altında 3 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktör yük değerleri, 715 ile ,836 arasında değişmektedir. Bu faktör ilişkin

bulunan Chronbach's Alpha değeri ise ,713 olarak tespit edilmiştir. Grubun Sosyal Bütünleşmesi faktörü toplam varyansın % 21,304'ünü açıklamaktadır.

Grubun Görev Çekiciliği faktörü altında 3 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktör yük değerleri ,508 ile ,857 arasında değişmektedir. Bu faktör ilişkin bulunan Chronbach's Alfa değeri ise ,739 olarak tespit edilmiştir. Grubun Görev Çekiciliği faktörü toplam varyansın %19,065'ünü açıklamaktadır. Üç faktörün toplam varyansın %61,940'ını açıkladığı ve üç faktör altında yer alan bütün maddelerin faktör yük değerlerinin, 45'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Takım Bütünlüğü'nü oluşturan faktörlerin içsel tutarlılığının belirlenmesinde Cronbach Alpha testinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha testinde katsayının 0,70'ten büyük olması tercih edilmektedir (Hair ve ark., 1998: 118). Bu sonuç, takım bütünlüğü ölçeğinin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu ve yapıya ait alt boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir.

### **8.3.2. Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin AFA Bulguları**

Geliştirilen Karizmatik Liderlik Ölçeği'nin boyutlarının belirlenmesi amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Bu nedenle yukarıda da belirtildiği gibi açıklayıcı faktör analizine geçilmeden önce analizin temel varsayımlarının karşılanıp karşılanmadığı belirlemek için KMO ve Barlett Sphericity testi gerçekleştirilmiştir. Her iki test sonucunda örneklemin analize uygun olduğu ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır.

Karizmatik liderlik ile ilgili gerçekleştirilen ölçek geliştirme çalışması sonucunda, 10 alt boyut ve 35 maddeden oluşan bir ölçme aracı geliştirildiği ölçek geliştirme ile ilgili bölümde detaylı bir biçimde incelenmişti. Bu ölçme aracına ilişkin alt boyutlar ve bu alt boyutları oluşturan ifadeler bu bölümde tablolar ile gösterilmiştir. Tez çalışmasının araştırma grubundan elde edilen karizmatik liderlik ile ilgili verilere uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda Karizmatik liderliğe ilişkin ortaya konan 10 alt boyutun, 8 alt boyut altında birleştiği tespit edilmiştir. Pilot çalışma sonucunda, Etkili Konuşma Becerisi (3) ve Motive Etme (3) isimli faktörler altında değerlendirilen maddeler tek bir faktör altında

toplanmıştır. Ortaya çıkan bu yeni yapı Motive Edici İletişim olarak isimlendirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda Risk Alma (3) ve Değerlerine Sahip Çıkma (3) isimli faktörler altında değerlendirilen maddelerin de tek bir faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Bu yeni faktörde Değer İçin Risk Alma olarak isimlendirilmiştir. Gerçekleştirilen AFA sonucunda pilot çalışma sonucunda Etkili Konuşma Becerisi faktörü altında incelenen “*Antrenörüm konuşması sırasında vurgulamaları çok iyi yapar*” ifadesinin Etkileycilik faktörü altında yer aldığı tespit edilmiştir. Pilot çalışma sonucunda Kişiselleştirilmiş İlgi faktörü altında yer alan “*Antrenörüm benim için özel olan günleri (doğum günü vb.) bilir*” ifadesi Güven faktörü altında yer almıştır. Güven faktörü altında değerlendirilen “*Antrenörüm ile saha dışındaki sorunlarımı rahatça konuşurum*” ifadesi de Kişiselleştirilmiş İlgi faktörü altında yer almıştır.

Açıklayıcı faktör analizi sonucu Karizmatik Liderlik Ölçeği'nin sekiz boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Karizmatik Liderlik Ölçeği araştırma modelinde sekiz boyutu ve bu boyutları tanımladığı varsayılan 35 madde ile temsil edilmiştir. Ölçeğe ilişkin faktör yük değerleri, açıklanan varyansları ve Cronbach Alpha değerleri çizelge 15'te gösterilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen sekiz faktör Güven, Değer İçin Risk Alma, Motive Edici İletişim, Etkileycilik, Kişiselleştirilmiş İlgi, Antipatik Algı, Kişilik ve Sıradışı Görünüş olarak isimlendirilmiştir.

Güven faktörü altında 5 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktör yük değerleri ,490 ile ,823 arasında değişmektedir. Değer İçin Risk Alma faktörü altında 6 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktör yük değerleri ,552 ile ,735 arasında değişmektedir. Motive Edici İletişim faktörü altında 5 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktör yük değerleri ,426 ile ,800 arasında değişmektedir. Etkileycilik faktörü altında 5 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktör yük değerleri ,426 ile ,753 arasında değişmektedir. Kişiselleştirilmiş İlgi faktörü altında 5 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktör yük değerleri ,491 ile ,685 arasında değişmektedir. Antipatik Algı faktörü altında 3 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktör yük değerleri ,780 ile ,842 arasında değişmektedir. Kişilik faktörü altında 3 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktör yük değerleri ,872 ile ,878 arasında



değişmektedir. Sıradışı Görünüş faktörü altında 3 madde yer almıştır. Bu maddelerin faktör yük değerleri ,813 ile ,893 arasında değişmektedir. Sekiz faktörün toplam varyansın %65,913'ünü açıkladığı ve sekiz faktör altında yer alan bütün maddelerin faktör yük değerlerinin, 40'ın üzerinde olduğu görülmektedir.

Karizmatik Liderlik Ölçeği'ni oluşturan faktörlerin içsel tutarlılığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Cronbach Alpha testi sonucunda Güven ,840; Değer İçin Risk Alma ,808; Motive Edici İletişim ,830; Etkileyicilik ,795; Kişiselleştirilmiş İlgi ,797; Antipatik Algı ,848; Kişilik ,898; Sıradışı Görünüş ,850 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, Karizmatik Liderlik Ölçeği'nin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu ve yapıya ait alt boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Çizelge 15. Karizmatik Liderlik Ölçeği AFA Sonuçları**

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>Açıklanan Varyans %</b>
<b>Güven</b>		<b>,840</b>	<b>10,043</b>
Antrenörüm sahada ne yaparsam yapayım, kenarda beni destekler	,823		
Başarısız olsam dahi antrenörümün beni destekleyeceğini bilirim	,794		
*Antrenörüm, benim için özel olan günleri (doğum günü vb) bilir	,582		
Antrenörüm, her türlü sorunumda bana yardımcı olur	,543		
Antrenörüm, tüm oyuncularının ihtiyaçları ile yakından ilgilenir	,490		
<b>Değer İçin Risk Alma</b>		<b>,808</b>	<b>9,388</b>
Antrenörüm, herkesi şaşırtan, umulmadık kararlar alır ve uygular	,735		
Antrenörüm, radikal kararlar alır ve uygular	,695		
Antrenörüm, diğer antrenörlerin alamayacağı riskler alır	,686		
Antrenörüm, karşısına çıkan tüm engellere rağmen kafasındakileri uygular	,635		
Antrenörüm, yapmak istediği şeyleri karşısındaki engelleri yıkarak gerçekleştirebilir	,581		
Antrenörüm kendi düşüncelerini savunur ve arkasında durur	,552		
<b>Motive Edici İletişim</b>		<b>,830</b>	<b>8,555</b>
Antrenörüm, beni bir hareketiyle ateşleyebilir	,800		
Antrenörüm, beni tek bir cümle ile ateşleyebilir	,798		
Antrenörüm, her oyuncusunu nasıl motive edeceğini bilir	,542		
Antrenörümün cümleleri anlaşılabilir	,494		
Antrenörüm konuşmaya başladığında herkes susar ve onu dinler	,426		

**Çizelge 15. Karizmatik Liderlik Ölçeği AFA Sonuçları (Devamı)**

<b>Etkileycilik</b>		<b>,795</b>	<b>8,133</b>
Antrenörümün etkileyici bir fiziksel görüntüye sahiptir	,753		
Antrenörüm, etkileyici bir ses tonuna sahiptir	,734		
Antrenörüm üzerine giydiği kıyafet ne olursa olsun kendine yakıştırr	,732		
Antrenörüm çevresindekilerle etkileyici bir iletişim kurar	,479		
*Antrenörüm konuşması sırasında vurgulamaları çok iyi yapar	,426		
<b>Kişiselleştirilmiş İlgi</b>		<b>,797</b>	<b>7,849</b>
Antrenörüm ailemi tanır	,685		
Antrenörüm geleceğimle ilgili planlarımda bana yardımcı olur	,642		
Antrenörüm, benim sorunlarıma karşı duyarlılık gösterir	,600		
*Antrenörümle saha dışındaki sorunlarım hakkında rahatça konuşurum	,508		
Antrenörüm en zor günlerimde (ölüm, hastalık, sakatlık vb.) daima yanımda olur	,491		
<b>Antipatik Algı</b>		<b>,848</b>	<b>7,832</b>
Antrenörüm çoğu insan tarafından kendini beğenmiş olarak nitelendirilir	,842		
Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle ukala olarak değerlendirilir	,835		
Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle antipatik olarak değerlendirilir	,780		
<b>Kişilik</b>		<b>,898</b>	<b>7,201</b>
Antrenörüm sergilediği davranışlar ile içinde bulunduğu topluma göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	,878		
Antrenörüm sahip olduğu değerler ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	,877		
Antrenörüm, sahip olduğu düşünceleri ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez	,872		
<b>Sıradışı Görünüş</b>		<b>,850</b>	<b>6,911</b>
Antrenörümün kıyafetleri içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir	,893		
Antrenörümün fiziksel yapısı içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir	,845		
Antrenörümün saç sitili içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir	,813		
<b>N=553 KMO= 0.903; Bartlett's Sph. <math>\chi^2= 10375,714</math>; p=0.0000</b>			

#### 8.4. Araştırma Modelinde Yer Alan Boyutlar İle İlgili Korelasyon Analizi Bulguları

Modelde kullanılacak olan boyutların birbirleri arasındaki ilişkilerinin derecesinin, kuvvetinin ve yönünün belirlenebilmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Modelde yer alacak değişkenlere ilişkin veriler normal dağılım gösterdiğinden Pearson korelasyon katsayısı ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin kuvveti ve yönü hakkında çıkarımlar yapılabilecektir. Modelde yer alacak değişkenlere ilişkin korelasyon matrisi çizelge 16'da verilmiştir.

**Çizelge 16. Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Korelasyon Matrisi**

	Güven	Deger	İlham	Etki.	İhtiyaç	Antip.	Sıradk	SıradG	GGB	GSB	GGC
Güven	1										
Deger	,414**	1									
Mot. İ.	,573**	,544**	1								
Etki.	,541**	,493**	,602**	1							
İlgi	,708**	,492**	,548**	,555**	1						
Antip.	-,291**	-,135**	-,249**	-,161**	-,262**	1					
Kişilik	,123**	,323**	,354**	,208**	,201**	,075	1				
SıradG	-,065	,113**	-,008	,111**	-,001	,370**	,152**	1			
GGB	,359**	,315**	,315**	,314**	,355**	-,194**	,042	-,064	1		
GSB	,202**	,071	,126**	,110**	,174**	-,282**	-,102*	-,243**	,302**	1	
GGC	,396**	,234**	,279**	,291**	,335**	-,313**	,018	-,186**	,273**	,400**	1

\*\* Anlamlı Korelasyon 0.01

\* Anlamlı Korelasyon 0.05

Modelde yer alan değişkenlere ilişkin r değerleri incelendiğinde, en düşük ilişki katsayılarının -,001 (SıradG ve İlgi arasında), -, 008 (SıradG ve Mot. İ arasında) ve ,018 ( GGC ile Kişilik arasında) olduğu gözlenmektedir. En yüksek ilişki katsayılarının ise ,708 (İlgi ve Güven arasında) ,602 (Etkileycilik ve Mot. İ. arasında) olduğu gözlenmektedir. Diğer değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı değerlerinin 0,30 ile 0,70 arasında olduğu tespit edilmiştir. 0,30 - 0,70 arasındaki korelasyon değerleri orta düzey ilişkiyi nitelendirdiğinden, değişkenler arasındaki ilişki orta düzey bir ilişki olarak tanımlanabilir.

## 8.5. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), önceden belirlenmiş bir ilişkiyi test etmede kullanılan çok değişkenli bir tekniktir (Hair ve diğ. 1998: 579). Onaylayıcı faktör analizi olarak da isimlendirilen DFA, araştırmacı tarafından daha önce belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanmaktadır (Altunışık ve ark. 2005; 214). AFA ile DFA arasındaki temel fark, AFA belirgin bir tek boyutluluk testi sağlayamazken; DFA içsel ve dışsal tutarlık tarafından etkilenen kısıtlamalara göre daha belirgin ve kesin bir tek boyutluluk değerlendirmesi gerçekleştirilebilmektedir (Gerbing ve Anderson, 1988; 186-192).

Ölçme modeli, gizil değişkenlerin ve bütün yönsüz (korelasyonel) ilişkilerin hesaplandığı modeldir ve YEM çözümlemesinin başlangıç noktasıdır (Gerbing ve Anderson, 1988; 186-192). Ölçme modeli; her bir ölçekteki gözlemlenen göstergeleri, her bir gözlemlenen gösterge için faktör yüklemelerini vererek, temsil ettikleri yapı ile ilişkilendirir. Aynı zamanda parametre verileri sağlayarak yapıları birbiri ile ilişkilendiren yapısal bir modeldir (Gerbing ve Anderson, 1988; 186-192).

### 8.5.1. Karizmatik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları

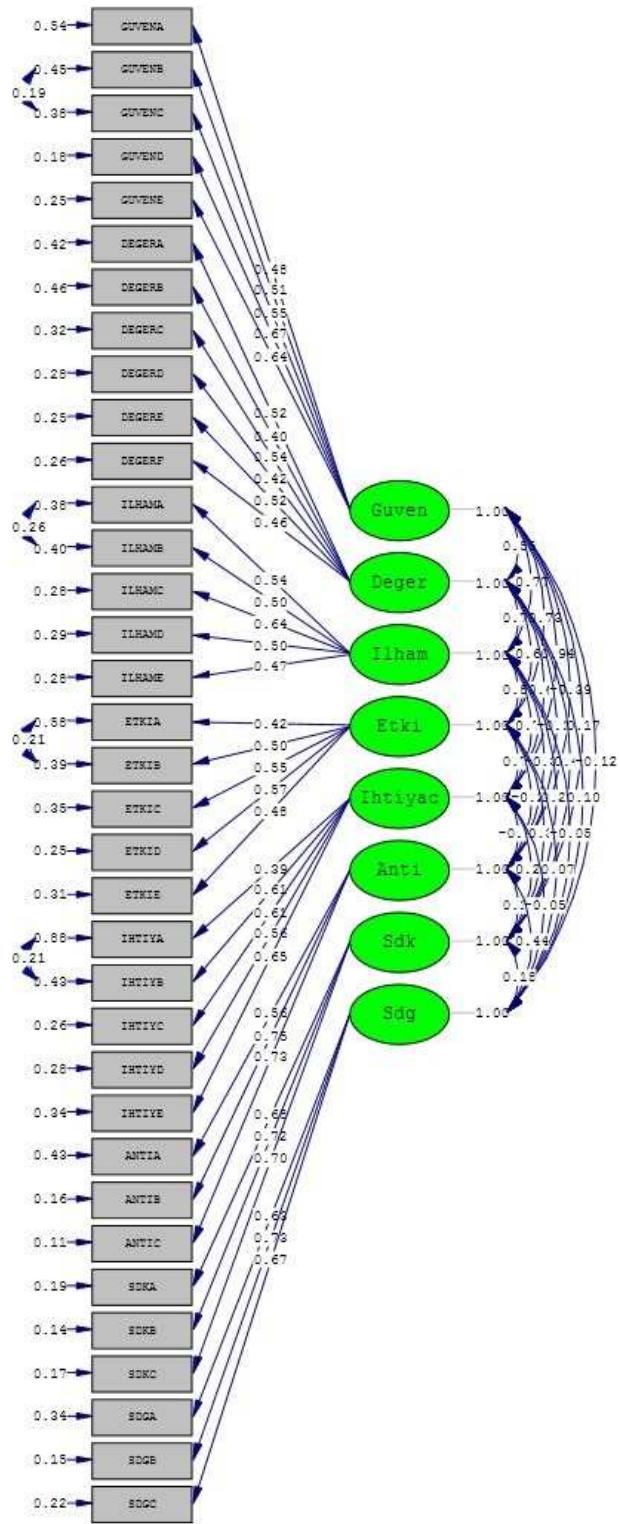
Karizmatik Liderlik Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen sekiz faktör DFA'ya dâhil edilmiştir. Şekil 10'da Karizmatik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin her bir maddenin her gözlenen değişkenle olan ilişkisini açıklamaktadır.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda Karizmatik Liderlik Ölçeğine ilişkin ilk uyum indeksleri şu şekilde bulunmuştur.

- $\chi^2$  değeri 2070.76, sd ise 532 olarak bulunmuştur.
- $\chi^2/sd$  (2070.76/532) değeri 3.89 olarak tespit edilmiştir.
- Tahmini Hata Kareleri Ortalama Kare Kökü (RMSEA) değeri 0.072;
- NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum Endeksi ) değeri 0.93;
- NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi/Non-Normed Fit Index) değeri 0.95 olarak tespit edilmiştir.

- CFI değeri 0.95; GFI değeri 0.82 ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi AGFI değeri 0.79 olarak bulunmuştur.

Çıktı dosyasının sonunda yer alan modifikasyon önerileri incelendiğinde dört adet modifikasyon önerisi yapıldığı görölmektedir. Modifikasyon önerilen ilişkiler şunlardır; GUVENC ve GUVENB, IHAMB ve ILHAMA, ETKIB ve ETKIA, IHTIYB ve IHTIYA'dır. Önerilen bu modifikasyonlar uygulandıktan sonra elde edilen yol analizi şekil 10'da verilmiştir.



Şekil 10. Ölçme Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Değerler (KLÖ)

Gerçekleştirilen modifikasyonlar sonrasında elde edilen uyum indeksi değerleri şu şekildedir. Karizmatik Liderlik Ölçeğine ilişkin uyum iyiliğini göstermek için Ki-Kare ( $\chi^2$ ) istatistiğinden yararlanılmıştır. Düşük Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değeri ve  $p=0.05$ 'ten büyük anlamlılık düzeyi, önerilen verinin toplanan veriye uygun olduğunu göstermektedir (Gerbing ve Anderson 1984;576). Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değeri örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlıdır. Örneklem sayısı büyüdükçe (özellikle 200'den büyük örneklemelerde) Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değerinin arttığı ve istatistiksel anlamlılık düzeyinin düşük çıktığı ifade edilmektedir. Bu durum büyük örneklem gruplarıyla çalışıldığında Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değerinin yüksek çıkmasına bağlı olarak uygun modelin çıkmamasına neden olabilmektedir. Araştırmacılar 200'den büyük örneklemelerde modelin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde düzeltilmiş Ki-Kare ( $\chi^2$ ) serbestlik derecesi değeri ( $\chi^2/sd$ ) ve diğer uyum iyiliği indekslerinin kullanılmasının uygun olduğunu belirtmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004; 100). Bu çalışmada sd ile düzeltilmiş  $\chi^2$  değeri ( $\chi^2/sd$ ) dikkate alınmıştır. Alan yazın incelendiğinde düzeltilmiş  $\chi^2$  değeri ( $\chi^2/sd$ ) değerinin olması gereken aralık değerleri ile ilgili çok farklı ifadeler kullanılmaktadır. Schumacker ve Lomax düzeltilmiş  $\chi^2$  değeri 1-5 aralığında olmasının uygun görüldüğünü ifade etmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004; 82). Karizmatik Liderlik Ölçeği için  $\chi^2/sd$  (1443.64/526) değeri 2.72 olarak elde edildiğinden, ölçek istatistiksel olarak anlamlı olarak kabul edilebilir.  $\chi^2/sd$  dışında ölçeğe ilişkin uyum iyiliği indeksleri şu şekilde incelenmiştir: Tahmini Hata Kareleri Ortalama Kare Kökü (RMSEA) değeri 0.056; NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum Endeksi ) değeri 0.94; NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi/Non-Normed Fit Index) değeri 0.96 olarak tespit edilmiştir. CFI değeri 0.96; GFI değeri 0.86 ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi AGFI değeri 0.84 olarak bulunmuştur. Önerilen modelin uyum iyiliğini gösteren indeksler incelendiğinde bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir. AGFI ve GFI için elde edilen değerler kabul edilebilir uyum sınırlarının altında çıkmıştır

Uyum iyiliği indekslerinin yanı sıra ölçeğin uyumunun değerlendirilmesinde göstergelere ilişkin yük değerleri ve anlamlılıkları ile ölçekteki göstergelerin yeterliği ve birleşik güvenilirliği (CR-composite reliability) değerlendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin standardize edilmiş değerlerin

hiçbirinin 1'in üzerinde olmaması gerekmektedir. Standardize edilmiş çözümlenme değeri, her bir maddenin (gözlenen değişkenin) kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin fikir vermektedir. Kritik t-değerlerinin ise 0.05 anlamlılık düzeyinde en az 1,96 olması gerekmektedir (Şimşek, 2007, 85-86). Ölçeğe ait t-değerleri ve standardize değerlerin yanı sıra birleşik güvenilirliği de hesaplanmıştır. Birleşik güvenilirlik alpha katsayısı ile benzerdir ancak alpha katsayısı tek boyutluluğu değerlendirmek yerine ölçeğin tek boyutlu olduğunu varsaymaktadır. Birleşik güvenilirlik bir faktördeki göstergelerin içsel tutarlıklarını göstermektedir ve kabul edilebilir güvenilirlik oranı 0.70'tir (Hair ve ark., 1998; 611-612).

Çizelge 17'de Karizmatik Liderlik Ölçeğini oluşturan göstergelerin standardize edilmiş yük değerleri, t değerleri ile birleşik güvenilirliği değerleri verilmiştir. Çizelge incelendiğinde bütün gösterge değişkenlerin standardize edilmiş yük değerlerinin ,40'ı aştığı; t-değerleri incelendiğinde ise bütün parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı ( $t > 1.96$ ) olduğu belirlenmiştir. Ölçeği oluşturan gösterge değişkenlerin bileşik güvenilirlikleri incelendiğinde ise, bütün göstergelerin bileşik güvenilirliklerinin ,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen DFA sonuçlarına göre Karizmatik Liderlik Ölçeği'ni oluşturan boyutların içsel tutarlılıkları ve yapıyı açıklama güçlerinin yeterli olduğu söylenebilmektedir.

**Çizelge 17. Karizmatik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları**

Faktörler/Maddeler	Standardize Yük Değerleri	t-değeri	R <sup>2</sup>	CR
<b>Güven (F1)</b>				<b>0.87</b>
Antrenörüm sahada ne yaparsam yapayım, kenarda beni destekler (GUVENA)	0.56	13.72	0.30	
Başarısız olsam dahi antrenörümün beni destekleyeceğini bilirim (GUVENB)	0.66	16.65	0.37	
*Antrenörüm, benim için özel olan günleri (doğum günü vb) bilir (GUVENC)	0.71	18.35	0.44	
Antrenörüm, her türlü sorunumda bana yardımcı olur (GUVEND)	0.84	23.61	0.72	
Antrenörüm, tüm oyuncularının ihtiyaçları ile yakından ilgilenir (GUVENE)	0.77	20.87	0.62	



Çizelge 17. Karizmatik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları (Devamı)

Faktörler/Maddeler	Standardize Yük Değerleri	t-değeri	R <sup>2</sup>	CR
<b>Değer İçin Risk Alma (F2)</b>				<b>0.88</b>
Antrenörüm, herkesi şaşırtan, umulmadık kararlar alır ve uygular (DEGERA)	0.63	15.31	0.39	
Antrenörüm, radikal kararlar alır ve uygular (DEGERB)	0.51	12.00	0.26	
Antrenörüm, diğer antrenörlerin alamayacağı riskler alır (DEGERC)	0.69	17.21	0.47	
Antrenörüm, karşısına çıkan tüm engellere rağmen kafasındakileri uygular (DEGERD)	0.62	14.89	0.38	
Antrenörüm, yapmak istediği şeyleri karşısındaki engelleri yıkarak gerçekleştirebilir (DEGERE)	0.72	18.35	0.52	
Antrenörüm kendi düşüncelerini savunur ve arkasında durur (DEGERF)	0.67	16.62	0.44	
<b>Motive Edici İletişim (F3)</b>				<b>0.88</b>
Antrenörüm, beni bir hareketiyle ateşleyebilir (ILHAMA)	0.78	20.88	0.43	
Antrenörüm, beni tek bir cümle ile ateşleyebilir (ILHAMB)	0.76	19.91	0.38	
Antrenörüm, her oyuncusunu nasıl motive edeceğini bilir (ILHAMC)	0.74	19.41	0.59	
Antrenörümün cümleleri anlaşılırdır (ILHAMD)	0.62	15.45	0.46	
Antrenörüm konuşmaya başladığında herkes susar ve onu dinler (ILHAME)	0.62	15.29	0.44	
<b>Etkileyicilik (F4)</b>				<b>0.85</b>
Antrenörümün etkileyici bir fiziksel görüntüye sahiptir (ETKIA)	0.58	13.74	0.24	
Antrenörüm, etkileyici bir ses tonuna sahiptir (ETKIB)	0.69	17.26	0.39	
Antrenörüm üzerine giydiği kıyafet ne olursa olsun kendine yakıştırır (ETKIC)	0.71	17.97	0.46	
Antrenörüm çevresindekilerle etkileyici bir iletişim kurar (ETKID)	0.73	18.47	0.57	
*Antrenörüm konuşması sırasında vurgulamaları çok iyi yapar (ETKIE)	0.61	14.62	0.43	
<b>Kişiselleştirilmiş İlgî (F5)</b>				<b>0.83</b>
Antrenörüm ailemi tanır (IHTIYA)	0.43	9.98	0.15	
Antrenörüm geleceğimle ilgili planlarımda bana yardımcı olur (ETKIB)	0.70	18.21	0.46	
Antrenörüm, benim sorunlarıma karşı duyarlılık gösterir (ETKIC)	0.78	20.97	0.60	
*Antrenörümle saha dışındaki sorunlarım hakkında rahatça konuşurum (ETKID)	0.72	18.76	0.52	
Antrenörüm en zor günlerimde (ölüm, hastalık, sakatlık vb.) daima yanımda olur (ETKIE)	0.73	19.20	0.56	

**Çizelge 17. Karizmatik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları (Devamı)**

Faktörler/Maddeler	Standardize Yük Değerleri	t-değeri	R <sup>2</sup>	CR
<b>Antipatik Algı (F6)</b>				<b>0.89</b>
Antrenörüm çoğu insan tarafından kendini beğenmiş olarak nitelendirilir (ANTIA)	0.65	16.31	0.42	
Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle ukala olarak değerlendirilir (ANTIB)	0.88	24.78	0.78	
Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle antipatik olarak değerlendirilir (ANTIC)	0.91	25.75	0.82	
<b>Kişilik (F7)</b>				<b>0.93</b>
Antrenörüm sergilediği davranışlar ile içinde bulunduğu topluma göre ortalama biri olarak nitelendirilemez (SDKA)	0.84	23.62	0.71	
Antrenörüm sahip olduğu değerler ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez (SDKB)	0.88	25.38	0.78	
Antrenörüm, sahip olduğu düşünceleri ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez (SDKC)	0.86	24.48	0.74	
<b>Sıradışı Görünüş (F8)</b>				<b>0.89</b>
Antrenörümün kıyafetleri içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir (SDGA)	0.74	19.02	0.45	
Antrenörümün fiziksel yapısı içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir (SDGB)	0.88	24.00	0.51	
Antrenörümün saç sitili içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir (SDGC)	0.82	21.90	0.45	

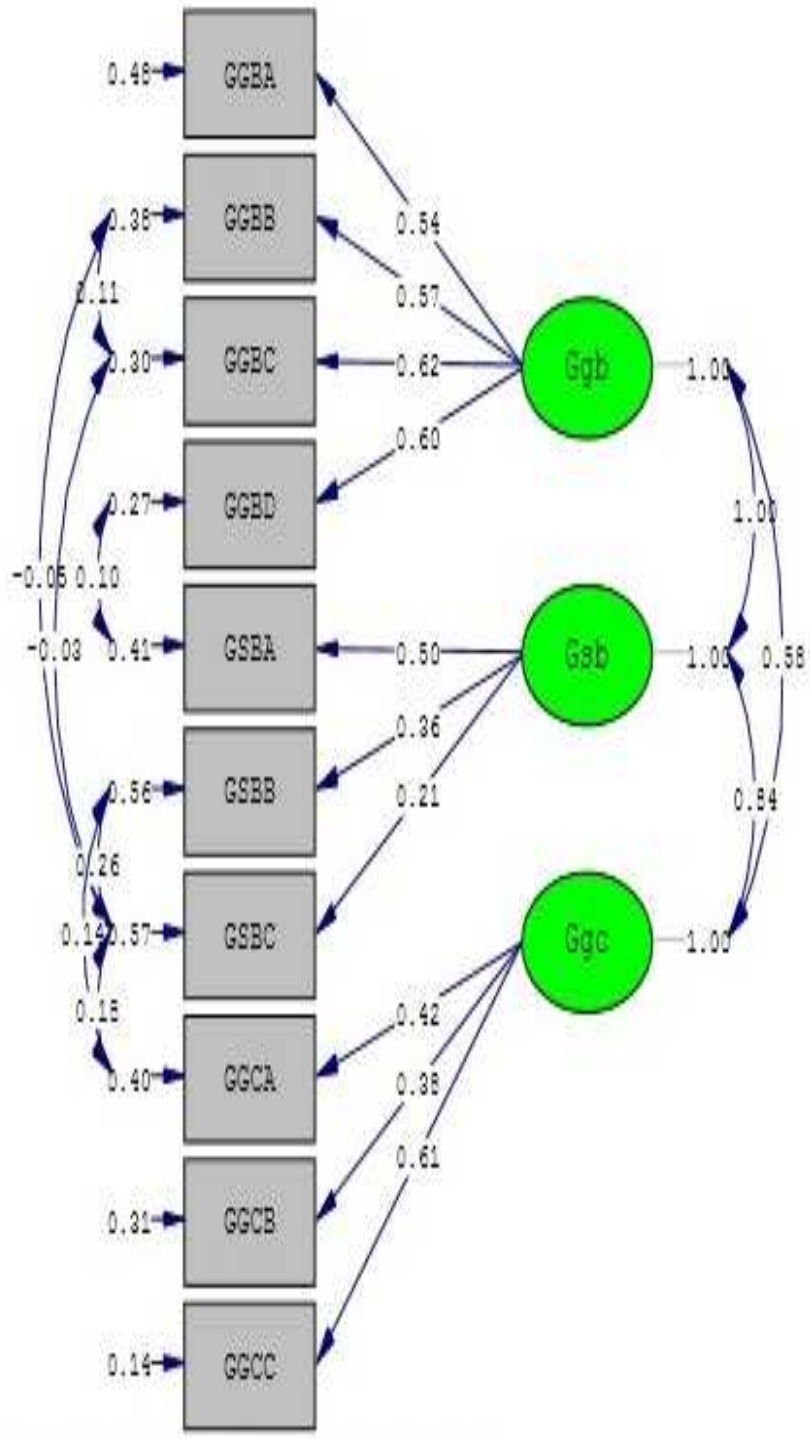
### 8.5.2. Takım Bütünlüğü (Sarginlığı) Ölçeği DFA Sonuçları

Araştırmada Takım Bütünlüğü Ölçeği'nin geçerliğinin sınanması amacıyla açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen üç boyut 10 değişken ile DFA'na dâhil edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda Grup Bütünlüğü Ölçeğine ilişkin ilk uyum indeksleri şu şekildedir;

- $\chi^2$  değeri 407.44, sd ise 32 olarak bulunmuştur.
- Tahmini Hata Kareleri Ortalama Kare Kökü (RMSEA) değeri 0.15;
- NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum Endeksi ) değeri 0.88;

- NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi/Non-Normed Fit Index) değeri 0.85 olarak tespit edilmiştir.
- CFI değeri 0.89; GFI değeri 0.87 ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi AGFI değeri 0.78 olarak bulunmuştur.

Çıktı dosyasının sonunda yer alan modifikasyon önerileri incelendiğinde on iki adet modifikasyon önerisi yapıldığı görülmektedir. Program tarafından önerilen on iki modifikasyon önerisinin altısı uygulanmıştır. Modifikasyon gerçekleştirilen ilişkiler şunlardır; GGBC ve GGBB, GSBA ve GGBD, GSBC ve GSBB, GGBC ve GSBC, GGCA ve GSBB, GGCA ve GSBC'dir. Modifikasyonlar sonucu modele ilişkin yol analizi şekil 11'de verilmiştir.



Chi-Square=90.34, df=25, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Şekil 11. Ölçme Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Değerler (TBÖ)

Modifikasyonlar sonrasında elde edilen iyilik uyum indeksi değerleri şu şekildedir. Serbestlik derecesi ile dztilmiş  $\chi^2$  değeri ( $\chi^2/sd - 90.34/25$ ) 3.61 olarak bulunmuştur. Tahmini Hata Kareleri Ortalama Kare Kökü RMSEA değeri 0.069, NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum Endeksi ) değeri 0.97, NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi/Non-Normed Fit Index) değeri 0.96 olarak tespit edilmiştir. CFI (Comparative fit index) değeri 0.98, GFI değeri 0.97 ve Dztilmiş Uyum İyiliği İndeksi AGFI değeri 0.93 olarak bulunmuştur. Önerilen modelin uyum iyiliğini gösteren indeksler incelendiğinde bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Uyum iyiliği indekslerinin yanı sıra ölçeğin uyumunun değerlendirilmesinde göstergelere ilişkin yük değerleri ve anlamlıkları ile ölçekteki göstergelerin yeterliği ve birleşik güvenilirliği (CR-composite reliability) değerlendirilmiştir. Çizelge 18'de Takım Bütünlüğü leğini oluşturan göstergelerin standardize edilmiş yük değerleri, t- değerleri ile birleşik güvenirliği değerleri verilmiştir. Çizelge incelendiğinde bütün gösterge değişkenlerin standardize edilmiş yük değerlerinin ,40'ı aştığı; t-değerleri incelendiğinde ise bütün parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı ( $t > 1.96$ ) olduğu belirlenmiştir. leği oluşturan gösterge değişkenlerin bileşik güvenirlikleri incelendiğinde ise, bütün göstergelerin bileşik güvenirliklerinin ,50'nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen DFA sonuçlarına göre Takım Bütünlüğü leği'ni oluşturan boyutların içsel tutarlılıkları ve yapıyı açıklama güçlerinin yeterli olduğu söylenilmektedir.

Çizelge 18. Takım Bütünlüğü Ölçeği DFA Sonuçları

Faktörler/Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	t-değeri	R <sup>2</sup>	CR
<b>Grubun Görevde Bütünleşmesi (F1)</b>				<b>0.87</b>
Bazı arkadaşlarımız antrenman eksikliği ve benzeri nedenlerden dolayı sorun yaşadıklarında tekrar bir arada olmak için hepimiz onlara yardım ederiz. (GGBA)	0.61	14.27	0.37	
Kötü performans gösterdiğimizde sorumluluğu hep birlikte üstleniriz. (GGBB)	0.68	15.61	0.46	
Takımımız hedefine ulaşmak için kenetlenmiştir. (GGBC)	0.75	17.71	0.56	
Takım arkadaşlarımız ölü sezonda da birlikte olmaktan hoşlanırlar. (GGBD)	0.76	18.32	0.57	
<b>Grubun Sosyal Bütünleşmesi (F2)</b>				<b>0.53</b>
Takım arkadaşlarımız nadiren birlikte eğlenirler.(GSBA)	0.62	12.23	0.38	
Takım arkadaşlarımız antrenman ve maçlar dışında pek bir şey paylaşmazlar. (GSBB)	0.43	9.05	0.18	
Takım arkadaşlarım takımla birlikte olmaktan çok kafalarına göre takılmayı tercih ederler. (GSBC)	0.27	5.87	0.74	
<b>Grubun Görev Çekiciliği (F3)</b>				<b>0.82</b>
Bu takımda oyunculugumu geliştirmek için bana yeterince şans verilmemektedir. (GGCA)	0.55	12.51	0.31	
Bu takımda bana oynamam konusunda yeteri kadar şans verilmiyor. (GGCB)	0.57	12.63	0.32	
Bu takımın oyun tarzını sevmiyorum. (GGCC)	0.85	19.04	0.72	

## 8.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Çalışmanın bu bölümünde kullanılan ölçme araçlarının geçerlik ve güvenirlik ile ilgili değerlerine yer verilmiştir.

**İçerik Geçerliliği:** Bir araştırmadaki maddelerin içerik geçerliliğini oluşturmada en kritik faktörlerden birinin kavramsal olarak özelliklerin baskınlığını tanımlamak olduğu ifade edilmektedir (Churchill, 1979;64-73). Bir başka tanımda ise içerik geçerliği, bir bütün olarak ölçeğin ve ölçekteki her bir maddenin amaca ne derece hizmet ettiği olarak ifade edilmektedir (Ercan ve Kan, 2004; 211-216). İçerik geçerliliği, ölçeğin ölçümü yapılacak kavram ya da yapıyı ne derece karşıladığı sorusunun yanıtıdır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin karizmatik

Liderliği ve takım bütünlüğünü ölçüp ölçmediğinin değerlendirilmesi amacıyla oyunculara, antrenörlere ve spor alanında görev yapan akademisyenlere ölçekler kontrol ettirilmiştir. Sporcular, antrenörler ve akademisyenlerden alınan görüşler doğrultusunda yüzeysel geçerlik (face validity) sağlanmıştır.

**Yakınsak Geçerliliği:** Bagozzi ve Yi (1988) yakınsak geçerliğin bir kanıtı olarak faktör yüklerin .70 aşmasını göstermektedirler. Child (1970), faktör yük değerlerinin .50 ve üzeri olmasının iyi ve çok anlamlı, .32 ve aşağısını ise zayıf olarak yorumlanabileceğini belirtmektedir. Gerçekleştirilen çalışma kapsamında takım bütünlüğü ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçekte yer alan tüm maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin .50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Karizmatik liderlik ölçeğinde yer alan 35 maddenin 6'sı .50 alt kesme noktasının altında kalmıştır. Karizmatik liderlik ölçeğine ait maddelerden en düşük faktör yük değeri .42 olarak tespit edilmiştir. Her iki ölçeğe ilişkin toplam 53 maddenin tamamı değerlendirildiğinde faktör yük değerlerinin iyi düzeyde olduğu ve ölçeğin yakınsak geçerliliği sağladığı ifade edilebilir.

**Yapı Geçerliliği:** Yapı geçerliliği bir ölçekteki maddelerin soyut ya da teorik yapısının bütünlüğü olarak belirtilmektedir (Churchill, 1979; 64-73). Yapı, birbirleriyle ilgili olduğu düşünülen belli öğelerin ya da öğeler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu bir örüntüdür. Bir ölçeğin yapı geçerliğini belirleme süreci bir ölçüde, bilimsel kuram geliştirme süreciyle aynıdır (Ercan ve Kan, 2004; 211-216). Yapı geçerliliğini test etmek amacıyla varimaks rotasyonlu ana bileşenler analizi yapılmıştır. Karizmatik liderlik ölçeğine ilişkin Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 8 faktörlü yapı, toplam varyansın %65,913'ünü açıklamıştır. 3 faktör ile değerlendirilen grup bütünlüğü ölçeği ise, toplam varyansın %61,940'ını açıklamaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde %40 ile %60 arasındaki varyans oranlarının yeterli kabul edildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2006; 177-181). Çalışmada kullanılan her iki ölçeğin açıklanan varyans yüzdelerinin yeterli olduğu ve yapı geçerliğini sağladığı söylenebilir.

**Ayrışma/Dış Geçerlilik:** Ayrışma ya da dış geçerlik farklı yapılardaki ölçülerinin diğer yapılardan yeteri ölçüde ayrışma derecesidir (Li ve ark., 2006; 336-347). Hair ve arkadaşları (1998) korelasyon analizinde faktörler arasındaki ilişkilerin .90 ve yukarısını aşmamasını gerektiğini ifade etmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin r değerleri incelendiğinde, en düşük ilişki katsayılarının -,001 (SıradG ve İlgi arasında), -, 008 (SıradG ve Mot. İ arasında) ve ,018 ( GGC ile Kişilik arasında) olduğu gözlenmektedir. En yüksek ilişki katsayılarının ise ,708 (İlgi ve Güven arasında) ,602 (Etkileycilik ve Mot. İ. arasında) olduğu gözlenmektedir. Diğer değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı değerlerinin 0,30 ile 0,70 arasında olduğu tespit edilmiştir. 0,30 - 0,70 arasındaki korelasyon değerleri orta düzey ilişkiyi nitelendirdiğinden, değişkenler arasındaki ilişki orta düzey bir ilişki olarak tanımlanabilir.

**Güvenirlilik:** Nunnally ve Bernstein (1994) Cronbach alfa katsayısı ile ilgili olarak,  $\alpha < .40$  ise ölçeğin güvenilir olmadığını ve ölçeğin yeniden düzenlenmesine gerektiğini,  $.70 \leq \alpha < .90$  ise, ölçeğin yüksel güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu, ölçeğin toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabileceğini ifade etmektedirler.  $\alpha \geq .90$  ise, ölçeğin çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu ve inceleme alanı ile ilgili yüksek geçerlik ve güvenilirlik düzeyinde bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabileceği belirtilmektedir. Karizmatik Liderlik Ölçeği'ni oluşturan faktörlerin içsel tutarlılığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Cronbach Alpha testi sonucunda Güven ,840; Değer İçin Risk Alma ,808; Motive Edici İletişim .830; Etkileycilik .795; Kişiselleştirilmiş İlgi .797; Antipatik Algı .848; Kişilik .898; Sıradışı Görünüş .850 olarak belirlenmiştir. Takım Bütünlüğü Ölçeğinin oluşturan faktörlerin Alpha değerleri ise Grubun Görevde Bütünleşmesi .706, Grubun Sosyal Bütünleşmesi .713 ve Grubun Görev Çekiciliği .739 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, Karizmatik Liderlik ve Takım Bütünlüğü Ölçeklerinin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu ve yapıya ait alt boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir.

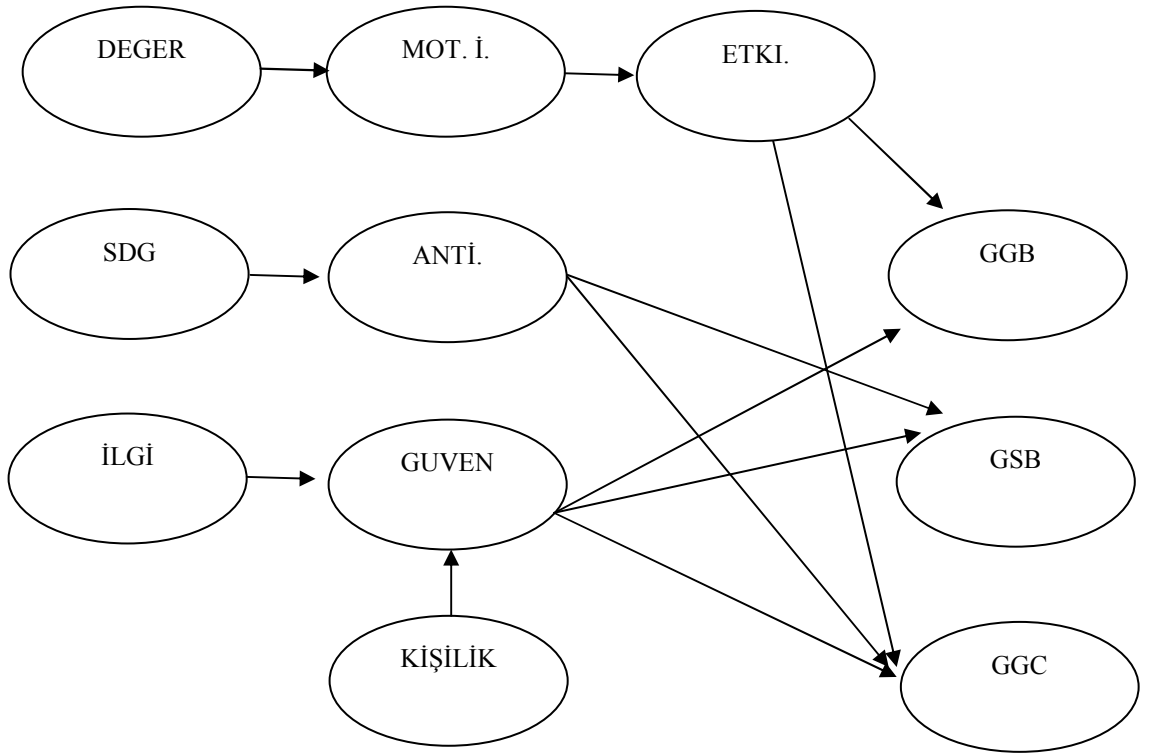


**Bileşik Güvenirlik:** Bileşik güvenirlik bir faktördeki göstergelerin içsel tutarlılıklarını göstermektedir ve kabul edilebilir güvenirlik oranı .70 olarak belirlenmiştir (Hair ve ark., 1998;611-612). Gerçekleştirilen çalışmada kullanılan her iki ölçeğin faktörlerinin bileşik güvenirlik değerleri şu şekilde bulunmuştur; Güven .87; Değer İçin Risk Alma .88; Motive Edici İletişim .88; Etkileycilik .85; Kişiselleştirilmiş İlgı .83; Antipatik Algı .89; Kişilik .93; Sıradışı Görünüş .89, Grubun Görevde Bütünleşmesi .87, Grubun Sosyal Bütünleşmesi .53 ve Grubun Görev Çekiciliği .82 olarak bulunmuştur. Grubun Sosyal Bütünleşmesi dışındaki tüm faktörlerin bileşik güvenirlik değerlerinin .70'i geçtiği görülmektedir.

### **8.7. Yapısal Model Analizine İlişkin Bulgular**

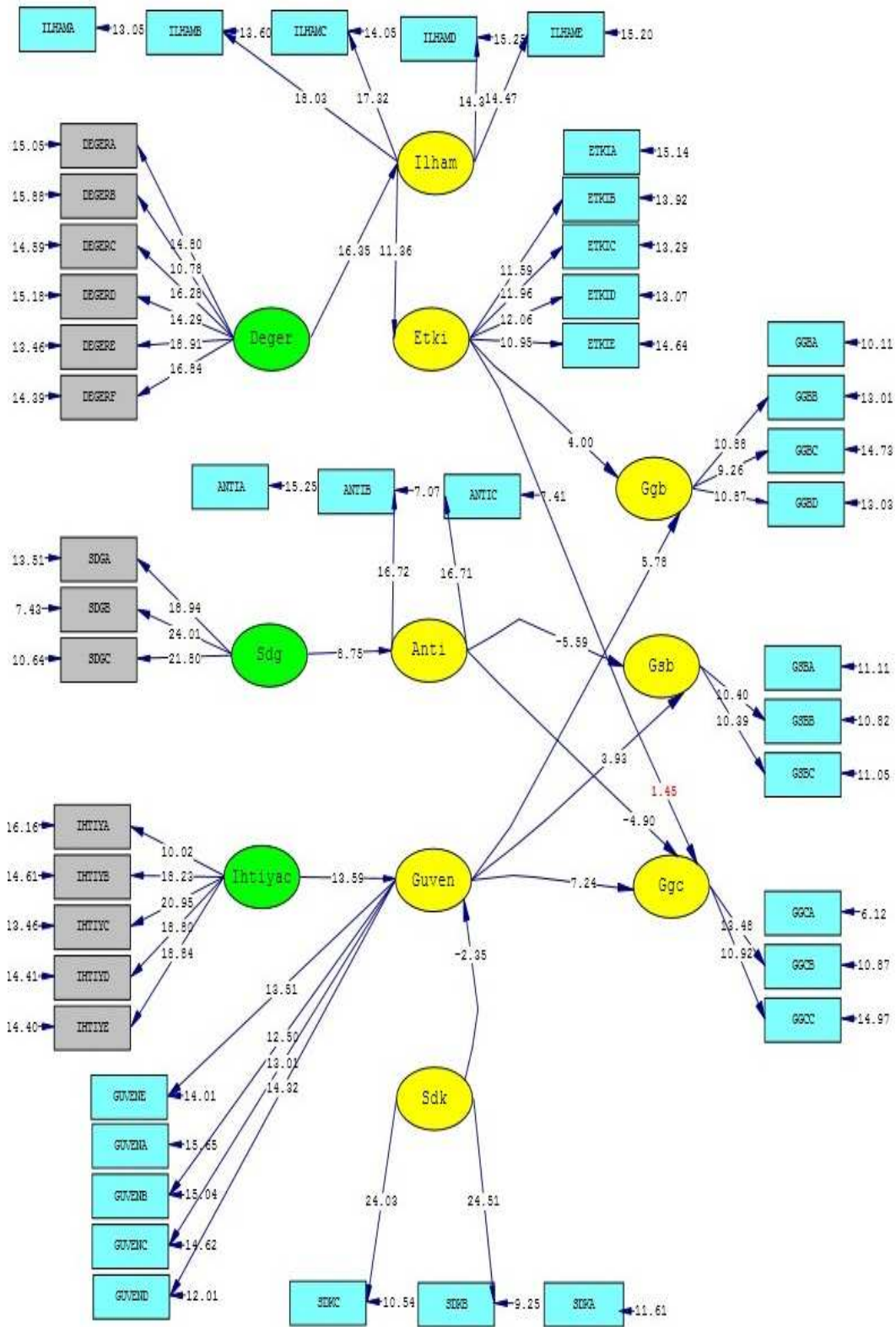
Yapısal eşitlik modellemesinin ilk aşaması olan ölçme modelinin (KLÖ ve TBÖ) analizinin ardından ikinci aşamada yapısal model analizi gerçekleştirilmektedir. Çalışmada ölçüm modelinin t-değerleri, açıklanan varyans ( $R^2$ ) ve birleşik güvenilirlilik değerleri,  $\chi^2/df$  oranı ve uyum iyiliği indekslerinin uygun değerleri verdiği saptandığı için ölçüm modeli doğrulanmıştır. Bu aşamada, karizmatik liderliğin boyutları ile grup bütünlüğü arasındaki ilişkiler yapısal model ile sınanmaktadır.

Yapısal eşitlik modellemesinde ölçüm değişkenleri ölçülmesi gereken her bir yapının ölçeğini temsil etmektedir. Önerilen modeldeki her bir yapı ya içsel (endojen) ya da dışsal (ekzojen) yapı olarak belirtilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi terminolojisinde dışsal değişkenler, modelde başka hiçbir değişken tarafından yordanmayan değişkendir; içsel değişkenler ise modelde başka bir değişken ya da değişkenler tarafından yordanan değişkendir (Şimşek,2007, 16-17). Çalışmada sınanan modelde, dışsal yapılar (DEGER, SDG ve İHTİYAC/İLGİ) modeldeki diğer yapıların belirleyeni olarak ele alınmaktadır. İçsel yapılar ise (İLHAM/MOT. İ., ANTI, GUVEN, SDK/KİŞİLİK, ETKİ, GGB, GSB ve GGC) en azından bir yapısal ilişki içindeki bağımlı veya sonuç yapılarıdır. Sınanan modele ilişkin şekil 12'de verilmiştir.



**Şekil 12. Sınanan Modelin Yol Analizi**

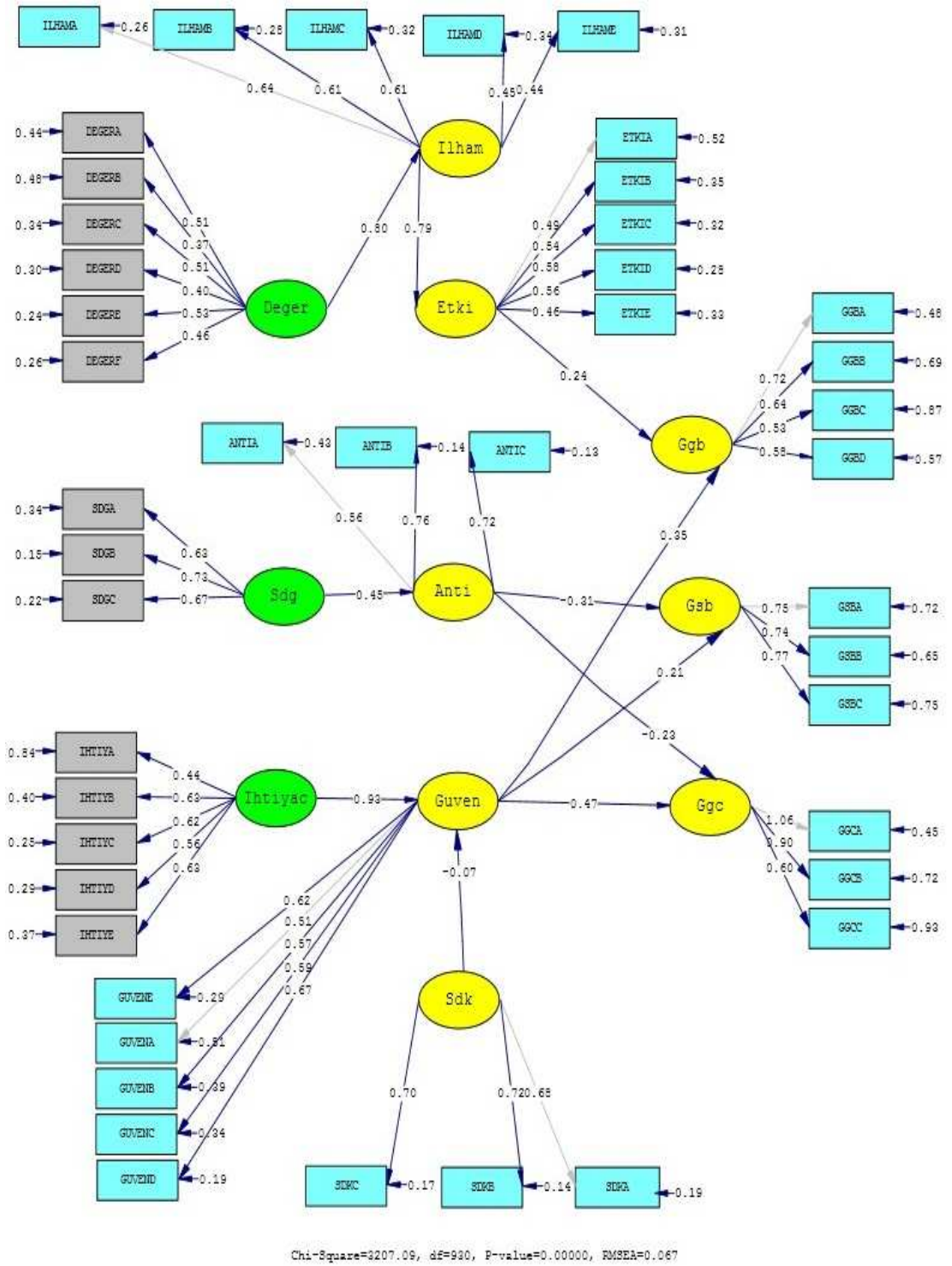
Sınanan modele ilişkin yol analizi ve t- değerleri şekil 13'te verilmiştir.



Chi-Square=3207.09, df=990, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

Şekil 13. Sınanan Modele İlişkin Yol Analizi ve t- Değerleri

Sınanan modelin yol analizi ve t- değerleri incelendiğinde bir yolun (Etkileyicilik ve Grubun Görevde Bütünleşmesi/ETKI ve GGC, t: 1,45) anlamlı çıkmadığı görülmüştür. LISREL programında manidar olmayan t-değerleri kırmızı ile gösterilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin parametre tahminleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde ve 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde anlamlı olduğu söylenilmektedir. Yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yapılan analizlerde anlamlı olmayan t-değerlerinin analiz dışı bırakılması gerektiğinden (okluk ve ark., 2010; 304) bu iki değişken arasında sınanan ilişki modelden çıkartılmıştır. LISREL 8.8. programı tarafından önerilen bu modifikasyon doğrultusunda model yeniden kurulmuştur. Gerçekleştirilen analiz sonucunda modelden ETKI'den GGC' ye giden hatalı yol çıkartılmıştır. Bu iki değişken arasındaki hatalı yolun çıkartılması sonucunda araştırma hipotezlerinden  $H_{3b}$  reddedilmiştir. Modifikasyon sonucunda modelin son hali şekil 14'de gösterilmektedir.



Şekil 14. Modele İlişkin Yol Analizi Sonuçları

### 8.7.1. Modelin Uyum İyiliği İndeksleri

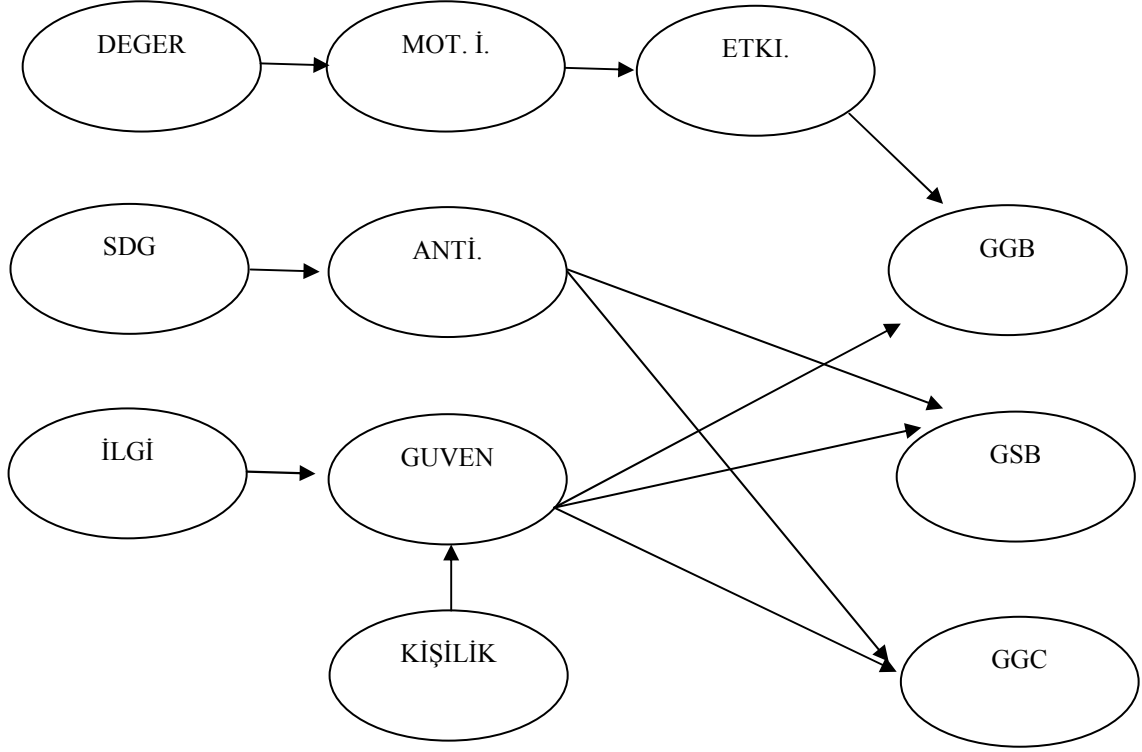
Gerçekleştirilen analiz sonucunda sınanan modelin uyum iyiliği indeksi bulguları çizelge 19’da incelenmiştir.

Çizelge 19. Modele İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri Bulguları

Uyum İndeksleri	Değerler
$\chi^2$	3207.09
sd (Serbestlik Derecesi)	930
$\chi^2/sd$	3.44
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)	0.067
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI)	0.94
Normlaştırılmış Uyum Endeksi (Normed Fit Index, NFI)	0.92
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI)	0.94
Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR)	0.079
İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI)	0.79
Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI)	0.77

Modele ilişkin yol analizinde  $X^2$  değerinin 3207.09 ve sd (serbestlik derecesi) değerinin de 930 olduğu görülmektedir.  $X^2 /df$  değeri ise (3207.09/930) 3.44 bulunmuştur.  $X^2 /df \leq 2$  olduğu durumlarda mükemmel uyumdan,  $X^2 /df \leq 5$  olduğu durumlarda ise orta düzeyde uyumdan söz edilebileceği ifade edilmektedir (Çokluk ve ark., 2010;271). RMSEA incelendiğinde, 0.067 düzeyinde bir uyum indeksi elde edildiği görülmektedir. RMSEA değerinin .05’ten küçük olması mükemmel uyumu, .08’den küçük olması ise iyi uyuma işaret etmektedir. RMSEA indeksi incelendiğinde iyi bir uyumdan söz edilebilir. Standardize edilmiş RMR uyum indeksinin 0.079 olduğu görülmektedir. RMR’ın 0.05’in altındaki değerlere sahip olması mükemmel uyuma, .08 altındaki değerler iyi bir uyuma işaret etmektedir (Çokluk ve ark., 2010; 312). Çizelge 19’da CFI’nın 0.94, NNFI’nın 0.94, NFI’nın 0.92 ve IFI’nın 0.94 değerleri aldığı görülmektedir. GFI 0.79 ve AGFI’de 0.77 değerleri almışlardır. Çizelgedeki değerler incelendiğinde CFI, NNFI, NFI ve IFI’ya ilişkin uyum indekslerinin iyi uyumu gösterdiği, GFI ve AGFI indekslerinin ise iyi uyum değerlerinin altında kaldığı görülmektedir.

Analiz sonucunda kabul edilen model Şekil 15'te verilmiştir.



Şekil 15. Kabul Edilen Model

Gerçekleştirilen analizler sonucunda ortaya konan modele göre kabul edilen ve edilmeyen hipotezler Şu Şekildedir;

**Kabul edilmeyen hipotezler;**

H<sub>3b</sub>: ETKİ ile GGC arasında doğrudan bir ilişki vardır.

**Kabul edilen hipotezler;**

H<sub>1</sub>: DEGER ile MOT. İ. arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: MOT. İ. ile ETKİ arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>3a</sub>: ETKİ ile GGB arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>4a</sub>: GGB ile MOT. İ. arasındaki ilişki ETKİ aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H<sub>4b</sub>: GGC ile MOT. İ. arasındaki ilişki ETKİ aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H<sub>5</sub>: SDG ile ANTI arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>6a</sub>: ANTI ile GSB arasında doğrudan ve negatif bir ilişki vardır.

H<sub>6b</sub>: ANTI ile GGC arasında doğrudan ve negatif bir ilişki vardır.

H<sub>7a</sub>: SDG ile GGC arasındaki ilişki ANTI aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H<sub>7b</sub>: SDG ile GSB arasındaki ilişki ANTI aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H<sub>8</sub>: İLGİ ile GUVEN arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>9a</sub>: GUVEN ile GGB arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>9b</sub>: GUVEN ile GSB arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>9c</sub>: GUVEN ile GGC arasında doğrudan bir ilişki vardır.

H<sub>10a</sub>: İLGİ ile GGB arasındaki ilişki GUVEN aracı değişkeni ile sağlanmaktadır.

H<sub>10b</sub>: İLGİ ile GSB arasındaki ilişki GUVEN aracı değişkeni ile sağlanmaktadır.

H<sub>10c</sub>: İLGİ ile GGC arasındaki ilişki GUVEN aracı değişkeni ile sağlanmaktadır.

H<sub>11</sub>: KİŞİLİK ile GUVEN arasında doğrudan bir ilişki vardır.

## **8.8. Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Değerlendirmeler**

Çalışmanın bu bölümünde kabul edilen modelde yer alan değişkenler (Güven, Değer İçin Risk Alma, Motive Edici İletişim, Etkileyicilik, Kişiselleştirilmiş İlgi, Antipatik Algı, Kişilik ve Sıradışı Görünüş, Grubun Görevde Bütünleşmesi, Grubun Sosyal Bütünleşmesi ve Grubun Görev Çekiciliği) ile ilgili alan yazın bilgilerine yer verilmiştir.



Örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arasındaki güvenin, organizasyonun istikrarı ve üyelerinin mutluluğu için yüksek düzeyde önemli olduğu ifade edilmektedir. Güven bireyin davranışlarını anlamlandırmada anahtar değişken olarak kabul edilmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011; 47). Genel olarak örgütler açısından güvenin konuları; bireyler arası güven, üst yönetime ve örgüte duyulan güven, işletmeler arası güven (tedarikçiler, ortaklar gibi) ve müşterilerin işletmelere karşı olan güveni olarak ifade edilmektedir (Arı, 2003; 19). Bu güven çeşitlerinden yöneticiye/lidere beslenen güven duygusunun, doğrudan takipçiler üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanmaktadır. Alan yazın içerisinde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003; 139). Yöneticiye duyulan güven ise, örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda, bireyin yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir.

Örgütsel yapı içerisinde kişiler arasındaki güven, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmektedir. Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliğine doğruluğuna, dürüstlüğüne ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder. Yöneticilerin karakteristik özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi, bilişsel güven için önemlidir. Duygusal güven ise, kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Yönetici/lider ile çalışanlar arasındaki etkileşim ve kurulan ilişki esnasında gösterilen özen ve ilgi konuları duygusal güven için önemlidir (Arslantaş ve Dursun, 2008; 114).

Güven kavramı, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktörlerden birisidir. Bu kavram, bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir

değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla bağlılığı (Asunakutlu, 2002; 3) ve iş tatminini de beraberinde getirmektedir. Diğer taraftan, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer bulan güven ve güvenlik ihtiyacı bireyler için psikolojik bir durumdur. Bu durumun, örgüt içerisinde karşılanma düzeyine göre iş tatmin düzeyinde artışlar gözlemlendiği ifade edilmektedir.

Karizmatik liderlerin önemli bir özelliği de içinde bulunduğu örgütün ve liderlik ettiği takipçilerinin yararına kişisel risk almalarıdır. Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakârlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000;137).

Liderin sahip olduğu değerler doğrultusunda oluşturduğu vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak risk ögesi içermesi gerektiği ifade edilmektedir (Bryman, 1992;117). Karizmatik liderler değerlerin, inançların, önerilerin ve birbirine güvenmenin önemi hakkında konuşabilirler. Bu sözel davranışlar yeni olasılıkların savunulmasında ve paylaşılan önerilerin uyumlu hale getirilmesinde yardımcı olmaktadır. Karizmatik liderler, kendi inanç, değer ve idealleri ile ilgili olarak güven, kararlık ve güçlü bir inanış sergilerler. Karizmatik liderlerin bu davranışlarının, kendileri hakkındaki olumlu kanının oluşması ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Sosik ve Dworakivsky, 1998; 505-506).

Liderler, takipçilerine yüksek beklentilerini ileten, onların örgütte, paylaşılan vizyonun bir parçası olması ve buna kendilerini adanmaları için ilham vererek motive eden kişiler olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2004;169-176). Motive etme, liderin, takipçilerinin işlerinde başarıya ulaşmaları için, mücadele gücü sağlaması ve anlamlı iletişim kurmasıdır. Bu, takipçilerin görevlerini başarmaları için onları neyin motive ve teşvik ettiğine dair yolların araştırılmasıdır (Hadden,2003;11-13). Uygulamada; liderler, grup üyelerinin daha fazlası için

çaba sarf etmesini sağlamak için sembolleri ve duygusal çekicilikleri kullanırlar. Bu tip liderlikte takım ruhu artar (Northouse, 2004;169-176). Buna ek olarak lider, takipçilerini örgütün, takımın ya da grubun geleceği hakkındaki planlamaya, açık bir şekilde ifade edilen beklentilere, paylaşılan vizyona ve kesin karara bağlanan ortak amaçlara dahil eder (Hadden,2003;11-13).

Gerçekleştirilen çalışmalarda, liderlerin konuşmaları sırasındaki tonlama, zamanlama, ellerin kullanılması gibi özelliklerin, dinleyicilerin politik mesajları alma eğilimi ile ilişkisi olduğu ifade edilmektedir. Politik mesajlarda, mesajın tamamlayıcılar ve güçlendiriciler ile gönderilmesi ve bunun dinleyiciler tarafından nasıl alındığı, mesajın aktarılmasında oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Deneysel çalışmalar karizmatik özelliklerin konuşma yoluyla iletiminin oldukça önemli olduğunu ve karizmatik konuşma stiline etkili bir biçimde algılandığını ifade etmektedir (Bligh ve Kohles, 2009; 483-492).

Lider, takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını dikkatli bir biçimde dinleyen, destekleyici iklim sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Hadden, 2003;11-13;Northouse,2004;169-176). Liderler, bireylere ya da üyelere kendilerini gerçekleştirebilmeleri için yardım eden koç ya da danışmanlar gibi davranırlar. Liderler üyelerin gelişim ve büyümelerini sağlamak için bazı görevleri onlara emanet ederler. Büyüme ve gelişim için, takipçilere ek yardım ya da rehberlik etmenin gerekli olduğu düşünülmektedir (Northouse,2004;169-176). İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliktir. Grup üyelerine ilgi gösteren bir lider, vizyonunu ve değerlerini takipçilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek onları motive edebilir. Özellikle karizmatik liderler için bu daha da önemlidir. (Tait, 1996; 28). Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına ilgi göstermeleri, takipçileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Grup üyeleri kendi istek, ihtiyaç ve ilgilerine liderin duyarlılık gösterdiğini hisseder ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir (Rowden, 2000;32).

Gerçekleştirilen tez çalışmasının amaçları doğrultusunda ortaya konan karizmatik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından biri de “Antipatik Algı” olarak isimlendirilen boyuttur. Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen formal ve informal görüşmelerde spor alanındaki en önemli karizmatik lider figürlerinden birinin Jose Mourinho olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılar “kendine aşırı güvenen”, “kendini beğenmiş”, “itici” ve “kibirli” bir kişilik yapısına sahip olduğunu düşündükleri Mourinho’yu oldukça karizmatik bir lider olarak değerlendirmektedirler. Mourinho hakkında bir kitap yazan ve O’nun çok yakın bir arkadaşı olan Lois Lourenço (2005) O’nunla ilgili şu ifadeleri kullanmıştır. “Ülkesinde elde ettiği başarılarından sonra 2004 yazında Londra’ya taşınan Mourinho hakkında İngiliz basını onun başarılarından haberdar olmasına rağmen, huysuz Latin cüretkârlığına sahip açıklamalarına biraz da burun kıvrarak bakmıştır”. Yazar kitabında Mourinho’nun herkes tarafından bilinen kendine aşırı güvenine ve çoğu kişiyi rahatsız edecek cüretkarlığa varan cesaretine, karizmatik ve soğukkanlı yapısına atıfta bulunmaktadır. Yazar Mourinho’yu karizmasını ve doğuştan liderlik yeteneklerini teorik bilgisi ve deneyimi ile geliştiren, hem takımının kendine güvenmesini sağlayan ve takım ruhuna inanan hem de günümüz şımarık futbolcularına patronun kim olduğunu öğreten bir lider olduğunu belirtmektedir. İşe bu özellikleri ve sahip olduğu karizmasının O’nu döneminin en iyi antrenörü yaptığına inanılmaktadır (Lourenço, 2005; 9-10).

Antipatik bir algının oluşmasına neden olan kendini beğenmişlik, kendini övme, gibi özellikler patolojik narsistlerin de özellikleri arasındadır. Patolojik narsistik karakter özelliklerini ilk kez yayımlayan Jones, narsist bireyleri tanımlarken kendi güç ve bilgisine aşırı değer verme, güçlü fanteziler, yeni bilgilere açık olmama, sevilme, övülme, ödüle aşırı tutku ve başkalarının zamanına değer vermeme gibi özelliklerden bahsetmiştir (Doğaner, 1996; 343).

Narsistlerin diğer kişileri bir araç olarak kullanmaları ve alçak gönüllülük, cömertlik gibi sosyal normlardan uzak hareket etmeleri güçlü yakın ilişkiler kurmalarına engel oluşturmaktadır. Çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak yerine rekabet etmeyi tercih eden narsistler, kendilerinden daha düşük seviyede olduğunu düşündükleri kişilerle kendilerinin karşılaştırılmasına olumlu tepkiler

vermektedir. Ancak daha üst seviyede bir kişi ile karşılaştırıldıklarını düşünmeleri düşmanlık duygularını artırmaktadır (Atay, 2009;184-187).

Antik Yunan'da "hediye" anlamında kullanılan karizma kavramı, Tanrı tarafından seçilmiş kişilere bahşedilen özellikler (hediyeler) olarak da kullanılmıştır. Karizma özelliğine sahip olan liderler kendilerine bahşedilen bu olağanüstü hediye ile takipçilerini etkileme becerisine sahip olabilmektedirler (Conger ve Kanungo, 1994; 440). Gerçekleştirilen bu tez çalışmasında da etkileyicilik alt boyutu içerisinde antrenörlerin etkileyici bir fiziksel görüntüye, etkileyici bir ses tonuna ve vurgulamalara, etkileyici kıyafetlere sahip olma özellikleri incelenmiştir.

Karizmatik liderliğe psikolojik bir bakış açısı sağlamayı amaçlayan House (1992) karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini diğerlerinden ayırmaya çalışmıştır. House'un teorisine göre karizmatik liderler, yüksek düzeyde kendine güvenen, sözel olmayan iletişimi kullanan, vizyonu açık bir şekilde ifade eden, ihtiyaç duyulan etki ve güce sahip olan bireyler olarak tanımlanmaktadır (House, 1992; 9). Karizmatik olarak değerlendirilen liderler amaçlarına ulaşırken sıra dışı bir kişilik yapısı ortaya koyarlar Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemler ile ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. Başarılı olarak kabul edilen yenilikçi ve sıra dışı stratejilerin kullanılması, lidere takipçileri tarafından daha büyük ustalık atfedilmesine neden olmaktadır (Yulk, 1994; 322-323).

Bass'a göre (1985) ise karizma; örgütsel ortamdaki doğru bir liderden, sıradan bir yöneticiyi ayıran bir unsurdur. Bu durumda lider, takipçilerinin yoğun hislerini kendi üzeri çekmekte ve izleyenleri liderleriyle özdeşleştirmektedir. Sahip olunan kişisel özellikler yoluyla karizma etkisi, lidere isteyerek benzemeye ve ona özenmeye neden olmaktadır. Karizmatik liderler, sahip oldukları kişilik özellikleri ile başkalarını kendi ritmiyle eş zamanlı hale getirip, onların hislerini yakalamaya yeteneğine sahip kişiler olarak değerlendirilmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda da karizmatik liderliği oluşturan alt boyutlardan birinin de Sıradışı görünüş olduğu ifade edilmiştir. Bu alt boyut içerisinde, liderin (antrenörün) kıyafetlerinin, fizik yapısının ve saç stiline içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olması beklenmektedir.

Grubun Görevde Bütünleşmesi; grubun, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için görevde bütünleşmesini, Grubun Sosyal Bütünleşmesi; grup içindeki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesini, Grubun Görev Çekiciliği ise grup amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmenin çekiciliği olarak tanımlanmaktadır (Carron, 1982; Akt: Kocaekşi, 2005; 16-17).

## **8.9. Farklılıkların Analizlerine Yönelik Bulgular**

Karizmatik Liderlik Ölçeği'nden elde edilen verilerin normal dağılım sergilediği, içsel tutarlılığının yüksek olduğu ve yapıya ait alt boyutların güvenilir olduğu test edildikten sonra farklılıkların test edilmesine ilişkin analizlere geçilmiştir. Karizmatik liderliğin boyutları (değişkenler) ile ilgili iki grubun (cinsiyet, eğitim düzeyi ve uyruk) yanıtlarının karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında (yaş, lig düzeyi, antrenörü ile çalışma süresi ve spor branşında çalışma süresi) tek yönlü (One-Way) ANOVA kullanılmıştır. Varyans homojenliğine göre ise Çoklu Karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden Bonferonni ve Dunnet C testi kullanılmıştır. Tüm istatistiksel analizlerde 0.05 anlamlılık düzeyi taban alınmıştır. Aşağıdaki çizelgelerde karizmatik liderliğin alt boyutları ile ilgili cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, lig düzeyi, antrenör ile çalışma süresi, spor yapılan yıl ve uyruk değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmalara ilişkin bulgular yer almaktadır.

### **8.9.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması**

Bu bölümde çalışmaya katılan sporcuların cinsiyet değişkenine göre karizmatik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar ve bu puanların karşılaştırılmasına ilişkin bulgular çizelge 20'de incelenmiştir.

**Çizelge 20. Cinsiyet Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması**

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Güven	Kadın	192	2,80	3,37	2,322	,021*
	Erkek	361	2,66	3,17		
Değer İçin Risk Alma	Kadın	192	2,85	3,49	1,544	,123
	Erkek	361	2,93	3,03		
Motive Edici İletişim	Kadın	192	2,92	3,31	2,469	,014*
	Erkek	361	3,05	2,96		
Etkileycilik	Kadın	192	2,82	3,24	-,692	,489
	Erkek	361	2,86	2,78		
Kişiselleştirilmiş İlgî	Kadın	192	2,95	3,63	,489	,325
	Erkek	361	2,89	3,02		
Antipatik Algı	Kadın	192	1,90	2,09	1,041	,298
	Erkek	361	1,98	2,51		
Kişilik	Kadın	192	2,47	2,32	3,134	,002**
	Erkek	361	2,70	2,60		
Sıradışı Görünüş	Kadın	192	1,93	2,23	2,336	,020*
	Erkek	361	2,08	2,15		

\*p<0,05 \*\* p<0,01

Çizelge 20’de basketbolcuların cinsiyet değişkenine göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarının ortalama puanları görülmektedir. Cinsiyet değişkenine göre yapılan karşılaştırmada, Güven, Motive Edici İletişim, Kişilik ve Sıradışı Görünüş alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0.05$ ). Değer İçin Risk Alma, Etkileycilik, Kişiselleştirilmiş İlgî, Antipatik Algı boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

### 8.9.2. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması

Bu bölümde araştırmaya katılan sporcuların eğitim düzeyi değişkenine göre karizmatik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar ve bu puanların karşılaştırılması ile ilgili bulgular incelenmiştir.

**Çizelge 21. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması**

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Güven	İlkö. veya Ortaöğretim	156	2,76	3,48	1,165	,245
	Lisans veya Lisanüstü	397	2,69	3,16		
Değer İçin Risk Alma	İlkö. veya Ortaöğretim	156	2,96	3,33	1,607	,109
	Lisans veya Lisanüstü	397	2,88	3,14		
Motive Edici İletişim	İlkö. veya Ortaöğretim	156	3,05	2,91	,995	,320
	Lisans veya Lisanüstü	397	2,99	3,17		
Etkileycilik	İlkö. veya Ortaöğretim	156	2,92	2,90	1,793	,073
	Lisans veya Lisanüstü	397	2,82	2,96		
Kişiselleştirilmiş İlgi	İlkö. veya Ortaöğretim	156	3,07	3,11	3,601	,000*
	Lisans veya Lisanüstü	397	2,85	3,25		
Antipatik Algı	İlkö. veya Ortaöğretim	156	1,93	2,25	-,407	,684
	Lisans veya Lisanüstü	397	1,96	2,42		
Kişilik	İlkö. veya Ortaöğretim	156	2,71	2,31	1,513	,131
	Lisans veya Lisanüstü	397	2,59	2,60		
Sıradışı Görünüş	İlkö. veya Ortaöğretim	156	2,01	2,26	-,287	,774
	Lisans veya Lisanüstü	397	2,03	2,16		

\*p<0,05 \*\* p<0,01

Çizelge 21’de basketbolcuların eğitim düzeyi değişkenine göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarının ortalama puanları görülmektedir. Eğitim



düzeıı değişkenine göre yapılan karşılaştırmada, yalnızca Kişiselleştirilmiş İlgı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0.05$ ). Diğer boyutlarda, eğitim düzeıı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

### 8.9.3. Uyrık Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması

Bu bölümde araştırmaya katılan sporcuların uyrık değişkenine göre karizmatik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından elde ettikleri ortalama puanlar ve bu puanların karşılaştırılması ile ilgili bulgular incelenecektir.

**Çizelge 22. Uyrık Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Puanları ve Karşılaştırılması**

Boyutlar	Uyrık	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Güven	Türkiye Cumhuriyeti	486	2,68	3,28	2,685	,007*
	Yabancı	67	2,91	2,88		
Değer İçin Risk Alma	Türkiye Cumhuriyeti	486	2,93	3,21	3,626	,000*
	Yabancı	67	2,68	2,87		
Motive Edici İletişim	Türkiye Cumhuriyeti	486	3,02	3,16	1,302	,194
	Yabancı	67	2,91	2,57		
Etkileyicilik	Türkiye Cumhuriyeti	486	2,85	3,03	1,168	,246
	Yabancı	67	2,78	2,27		
Kişiselleştirilmiş İlgı	Türkiye Cumhuriyeti	486	2,95	3,22	3,498	,001*
	Yabancı	67	2,65	3,18		
Antipatik Algı	Türkiye Cumhuriyeti	486	1,96	2,45	,522	,602
	Yabancı	67	1,91	1,71		
Kişilik	Türkiye Cumhuriyeti	486	2,70	2,45	6,439	,000*
	Yabancı	67	2,02	2,30		
Sıradışı Görünüş	Türkiye Cumhuriyeti	486	2,05	2,19	1,806	,071
	Yabancı	67	1,88	2,11		

\* $p<0,05$  \*\*  $p<0,01$

Çizelge 22’de basketbolcuların uyrık değişkenine göre Karizmatik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarının ortalama puanları görölmektedir. Mensup oluna uyrık

değişkenine göre yapılan karşılaştırmada, Güven, Değer İçin Risk Alma, Kişiselleştirilmiş İlgı ve Kişilik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p < 0.05$ ). Motive Edici İletişim, Etkileyicilik, Antipatik Algı ve Sıra Dışı Görünüş boyutlarında uyruk değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ).

#### 8.9.4. Yaş Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Puanları Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova ve Çoklu Karşılaştırma Bulguları

Bu bölümde yaş değişkenine göre karizmatik liderlik ölçeği alt boyutları arasındaki puanların farklılığına ilişkin anova ve çoklu karşılaştırma bulguları çizelge 23'te verilmiştir.

**Çizelge 23. Yaş Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Puanları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Anova Bulguları**

		sd	F	p
Güven	Gruplar Arası	4	3,178	,013*
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Değer	Gruplar Arası	4	2,868	,023*
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Mot. İ.	Gruplar Arası	4	2,072	,083
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Etkileyicilik	Gruplar Arası	4	3,403	,009**
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
İlgı	Gruplar Arası	4	6,159	,000**
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Antipatik	Gruplar Arası	4	,420	,794
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Kişilik	Gruplar Arası	4	1,006	,404
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
SıradışıG.	Gruplar Arası	4	1,379	,240
	Grup içi	548		
	Toplam	552		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Analiz sonucunda yaş değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında, Karizmatik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarından Güven (p=,013\*), Deger (p=,023\*), Etkileycilik (p=,009\*\*) ve İlgi (p=,000\*\*) ilişkin puanlarda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlara ilişkin puanlar arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

**Çizelge 24. Yaş Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Puanlar Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları**

Yaş Grupları			Ortalama Farkları	Standart Hata	p
Güven	18 ve altı	19 - 22	1,13*	,39	,045
		23 - 26	,239	,42	1,000
		27 - 30	1,15	,47	,158
		31 ve üzeri	,90	,56	1,000
Deger	18 ve altı	19 - 22	1,14*	,39	,036
		23 - 26	1,14	,41	,064
		27 - 30	,89	,46	,564
		31 ve üzeri	,29	,55	1,000
Etki.	18 ve altı	19 - 22	1,03*	,35	,043
		23 - 26	,971	,38	,117
		27 - 30	1,48*	,43	,007
		31 ve üzeri	,69	,51	1,000
İlgi	18 ve altı	19 - 22	1,27*	,39	,013
		23 - 26	1,75*	,41	,000
		27 - 30	2,06*	,47	,000
		31 ve üzeri	1,07	,55	,544

Güven alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunun tespit edilmesi için gerçekleştirilen çoklu karşılaştırma testinde 18 yaş ve altındaki sporcular ile 19-22 yaşındaki sporcular arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Çizelgeden anlaşılacağı gibi bu fark 18 yaş ve altındaki sporcular yönündedir. Deger alt boyutunda 18 yaş ve altındaki sporcular ile 19-22 yaşındaki sporcuların aldığı puanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu fark 18 yaş ve altındaki sporcular yönündedir. Etkileycilik alt boyutunda 18 yaş ve altındaki sporcuların aldıkları puanlar ile 19-22 ve 27-30 yaşındaki sporcuların puanları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark fark 18 yaş ve altındaki sporcular yönündedir. İlgi alt boyutunda 18 ve altı yaşındaki sporcular ile 19-22, 23-26 ve 27-30 yaşındaki sporcuların aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark fark 18 yaş ve altındaki sporcular yönündedir.

### 8.9.5. Lig Düzeyi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Puanları Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova ve Çoklu Karşılaştırma Bulguları

Bu bölümde lig düzeyi değişkenine göre karizmatik liderlik ölçeği alt boyutları puanları arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin anova ve çoklu karşılaştırma bulguları çizelge 25’te verilmiştir.

**Çizelge 25. Lig Düzeyi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Puanları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Anova Sonuçları**

		sd	F	Sig.
Güven	Gruplar Arası	4	5,293	,000**
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Deger	Gruplar Arası	4	4,088	,003**
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Mot. İ.	Gruplar Arası	4	8,125	,000**
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Etkileycilik	Gruplar Arası	4	3,965	,004**
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
İlgi	Gruplar Arası	4	3,421	,009**
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Antipatik	Gruplar Arası	4	2,473	,044*
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Kişilik	Gruplar Arası	4	6,226	,000**
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
SıradısıG	Gruplar Arası	4	2,773	,027*
	Grup içi	548		
	Toplam	552		

\*p<.05, \*\*p<.01

Gerçekleştirilen analiz sonucunda lig düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında, Karizmatik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puanlarında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Güven (p = 000\*\*), Deger (p = ,003\*\*), Mot. İ. (p = ,000\*\*), Etkileycilik (p = ,004\*\*), İlgi (p = ,009\*\*), Antipatik (p = ,044\*), Kişilik (p = ,000\*\*) ve SıradısıG. (p = ,027\*) alt boyutlarından elde edilen puanlar arasında lig düzeyi değişkenine ilişkin anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu

farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun ortaya konması amacıyla çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu teste ait bulgular çizelge 26’da verilmiştir.

**Çizelge 26. Lig Düzeyi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Puanlar Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları**

Lig Düzeyleri			Ortalama Farkları	Standart Hata	p
Güven	T B 2. Ligi	T K B 2. Ligi	-1,65*	,44	,002
		E B B Ligi	-1,49*	,42	,004
Değer	Beko B Ligi	T K 1. Ligi	1,24*	,43	,048
		T B 2. Ligi	1,18*	,40	,034
		E B B Ligi	-1,18*	,41	,045
Mot. İ.	E B B Ligi	T K 1. Ligi	2,19*	,43	,000
		T B 2. Ligi	1,98*	,39	,000
		T K B 2. Ligi	1,52*	,48	,018
Etki.	E B B Ligi	Beko B Ligi	1,30*	,43	,030
		T K 1. Ligi	1,42*	,41	,006
		T B 2. Ligi	1,32*	,38	,006
İlgi	E B B Ligi	T B 2. Ligi	1,42*	,42	,008
Kişilik	E B B Ligi	T K 1. Ligi	1,74*	,35	,000
		T B 2. Ligi	1,13*	,32	,005
		T K B 2. Ligi	1,20*	,39	,026
SıradışıG	E B B Ligi	T K B 2. Ligi	1,06*	,34	,024

Güven alt boyutunda Lig düzeyi değişkenine ilişkin elde edilen puanlar arasındaki farklılıkların ortaya konması amacıyla gerçekleştirilen çoklu karşılaştırma testinde TB2. Ligi oyuncularını ile TKB 2. Ligi ve EBB Ligi oyuncularının aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Bu fark TKB 2. Ligi ve EBB Ligi oyuncularını yönündedir. Değer alt boyutunda Beko Basketbol Ligi ile TK 1. Ligi ve TB 2. Ligi, TB 2. Ligi ile EBB Ligi oyuncularının aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Beko Basketbol Ligi oyuncularını değer alt boyutunda TK 1. Ligi ve TB 2. Ligi oyuncularından daha yüksek puanlar almışlardır. Değer alt boyutu ile ilgili TB 2. Ligi oyuncularının puanları, EBB Ligi oyuncularından daha düşük bulunmuştur. Motive Edici İletişim alt boyutunda EBB Ligi oyuncularını ile TKB 1. Ligi, TB 2. Ligi ve TKB 2. Ligi oyuncularının aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Motive Edici İletişim alt boyutunda EBB Ligi oyuncularını, TKB 1. Ligi, TB 2. Ligi ve TKB 2. Ligi oyuncularından daha yüksek puanlara sahip oldukları tespit edilmiştir. Sporcuların Etkileyicilik alt boyutu ile ilgili puanlar incelendiğinde, EBB Ligi oyuncularının aldıkları puanlar ile Beko Basketbol Ligi, TKB 1. Ligi, TB 2. Ligi oyuncularını puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu

farklılığın EBB Ligi oyuncuları yönünde olduğu görülmektedir. İlgili alt boyutunda EBB Ligi oyuncularının aldıkları puanlar ile TB 2. Ligi oyuncularının aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark EBB Ligi oyuncuları yönündedir. Sıradışı Kişilik alt boyutunda sporcuların aldıkları puanlar ile TKB 1. Ligi, TB 2. Ligi ve TKB 2. Ligi oyuncularının aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın EBB Ligi oyuncuları yönünde olduğu tespit edilmiştir. Sıradışı Görünüş alt boyutunda EBB Ligi oyuncularının aldıkları puanlar ile TKB 2. Ligi oyuncularını puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark EBB Ligi oyuncuları yönünde olduğu tespit edilmiştir. Anova testi sonucunda Antipatik Algı alt boyutunda lig düzeylerine göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiş, gerçekleştirilen çoklu karşılaştırma testi sonucunda ise bu alt boyuta ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilemediği görülmüştür. Bunun nedeni Ligler arasındaki puanlar farklılığının çok küçük olması olarak düşünülmüştür.

#### **8.9.6. Antrenör İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Puanları Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova ve Çoklu Karşılaştırma Bulguları**

Bu bölümde antrenör ile çalışma süresi değişkenine göre karizmatik liderlik ölçeği alt boyutları puanları arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin anova ve çoklu karşılaştırma bulguları çizelge 27’de verilmiştir.

**Çizelge 27. Antrenör İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Puanları Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova Sonuçları**

		sd	F	Sig.
Güven	Gruplar Arası	2	4,342	,013*
	Grup içi	550		
	Toplam	552		
Deger	Gruplar Arası	2	6,971	,001**
	Grup içi	550		
	Toplam	552		
Mot. İ.	Gruplar Arası	2	2,151	,117
	Grup içi	550		
	Toplam	552		
Etkileyicilik	Gruplar Arası	2	6,350	,002**
	Grup içi	550		
	Toplam	552		
İlgi	Gruplar Arası	2	32,712	,000**
	Grup içi	550		
	Toplam	552		
Antipatik	Gruplar Arası	2	,116	,891
	Grup içi	550		
	Toplam	552		
Kişilik	Gruplar Arası	2	,837	,434
	Grup içi	550		
	Toplam	552		
SıradışıG	Gruplar Arası	2	,005	,995
	Grup içi	550		
	Toplam	552		

\*p<.05, \*\*p<.01

Analiz sonucunda Antrenör İle Çalışma Süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında, Karizmatik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarından Güven (p=,013\*), Deger (p=,001\*\*), Etkileyicilik (p=,002\*\*) ve İlgi (p=,000\*\*) ilişkin puanlarda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun tespit edilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Testin bulguları çizelge 28'de verilmiştir.

**Çizelge 28. Antrenörle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Puanlar Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları**

Antrenör İle Çalışma Süresi			Ortalama Farkları	Standart Hata	p
Güven	1 sezon ve altı	3 sezon ve üstü	-,94*	,33069	,014
Değer	1 sezon ve altı	2 sezon	-1,09*	,36180	,008
		3 sezon ve üstü	-,95*	,32426	,010
Etki.	1 sezon ve altı	2 sezon	-1,05*	,33341	,005
		3 sezon ve üstü	-,74*	,29882	,040
İlgi	1 sezon ve altı	2 sezon	-1,76*	,35107	,000
		3 sezon ve üstü	-2,35*	,31464	,000

Güven alt boyutunda Antrenör ile Çalışma Süresi değişkenine ilişkin elde edilen puanlar göre gruplar arasındaki farklılıkların ortaya konması amacıyla gerçekleştirilen çoklu karşılaştırma testinde 1 sezon ve daha az süredir antrenörü ile çalışan sporcular ile 3 sezon ve üstü süredir antrenörü ile çalışan sporcuların puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 3 sezon ve üzeri süredir antrenörü ile çalışan sporcuların 1 sezon ve daha az süredir antrenörü ile çalışan sporculara göre daha yüksek puana sahiptirler. Değer alt boyutunda 1 sezon ve daha az süredir antrenörü ile çalışan sporcular ile 2 sezon, 3 sezon ve üstü süredir antrenörü ile çalışan sporcuların puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 1 sezon ve daha az süredir antrenörü ile çalışan sporcuların puanları, 2 sezon ve 3 sezon ve üstü süredir antrenörü ile çalışan sporcuların puanlarına göre daha düşüktür. Etkileycilik alt boyutunda 1 sezon ve daha az süredir antrenörü ile çalışan sporcular ile 2 sezon ve 3 sezon ve üstü süredir antrenörü ile çalışan sporcuların puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 1 sezon ve daha az süredir antrenörü ile çalışan sporcuların puanları, 2 sezon ve 3 sezon ve üstü süredir antrenörü ile çalışan sporcuların puanlarına göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. İlgi alt boyutunda 1 sezon ve daha az süredir antrenörü ile çalışan sporcular ile 2 sezon ve 3 sezon ve üstü süredir antrenörü ile çalışan sporcuların puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 1 sezon ve daha az süredir antrenörü ile çalışan sporcuların puanları, 2 sezon ve 3 sezon ve üstü süredir antrenörü ile çalışan sporcuların puanlarına göre daha düşük olduğu gözlenmiştir.



### 8.9.7. Spor Branşında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Puanları Arasındaki Farklılığa İlişkin Anova ve Çoklu Karşılaştırma Bulguları

Bu bölümde spor branşında çalışma süresi değişkenine göre karizmatik liderlik ölçeği alt boyutları puanları arasındaki farklılığa ilişkin anova ve çoklu karşılaştırma bulguları incelenmiştir.

**Çizelge 29. Spor Branşında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği Puanları Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Anova Sonuçları**

		sd	F	Sig.
Güven	Gruplar Arası	4	,224	,925
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Deger	Gruplar Arası	4	1,851	,118
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Mot.İ.	Gruplar Arası	4	,978	,419
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Etkileyicilik	Gruplar Arası	4	2,395	,049*
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
İlgi	Gruplar Arası	4	2,583	,036*
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Antipatik	Gruplar Arası	4	1,164	,326
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
Kişilik	Gruplar Arası	4	,633	,639
	Grup içi	548		
	Toplam	552		
SıradısıG	Gruplar Arası	4	,439	,781
	Grup içi	548		
	Toplam	552		

Çizelge 29’da görülebileceği gibi, analiz sonucunda Spor Branşında Çalışma Süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında, Etkileyicilik ( $p = ,049^*$ ) ve İlgi ( $p = ,036^*$ ) alt boyutlarında sporcuların aldıkları puanlara göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu alt boyutlara göre gruplar arasındaki farklılıkların incelenmesi için çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

**Çizelge 30. Spor Branşında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karizmatik Liderlik Ölçeği  
Alt Boyutlarına İlişkin Puanlar Arasındaki Farklılığın Anlamlılığına İlişkin Çoklu  
Karşılaştırma Testi Sonuçları**

Spor Branşında Çalışma Süresi		Ortalama Farkları	Standart Hata	p
İlgi	6-9 yıl      10-13 yıl	1,01	,35624	,045

İlgi alt boyutunda Spor Branşında Çalışma Süresi değişkenine ilişkin elde edilen puanlar göre gruplar arasındaki farklılıkların ortaya konması amacıyla gerçekleştirilen çoklu karşılaştırma testinde 6-9 yıldır spor yapanlar ile 10-13 yıldır bu sporu yapanların puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 6- 9 yıldır bu spor branşında spor yapanların puanları 10-13 yıldır spor yapanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Etkileyicilik alt boyutunda Spor Branşında Çalışma Süresi değişkenine göre gruplar arasındaki farklar çok az olduğundan çoklu karşılaştırma testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

## 9. TARTIŞMA VE SONUÇ

Karizmatik liderliğin takım bütünlüğü üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, Değer İçin Risk Alma (DEGER) ile Etkileyicilik (ETKI) değişkenleri arasındaki ilişkinin, Motive Edici İletişim (MOT. İ.) değişkeni aracılık etkisi ile sağlandığı görülmektedir. Çalışma bulgularına göre, liderin risk alarak savunduğu değerler ile takipçileri tarafından etkileyici bir şekilde algılanması, onun ilham veren etkili konuşma yeteneği aracılığıyla gerçekleşebilmektedir. Karizmatik liderler kendileri hakkındaki bu olumlu kanı sayesinde takipçilerini etkileyerek, onların görevde bütünleşmesine etki edebilirler. Çalışmadan elde edilen bulgular ile Sosik ve Dworakivsky'nin (1998) makalesindeki ifadeler ile tutarlılık göstermektedir.

Çalışma bulgularına göre, Sıradışı Görünüş (SDG) ile Grubun Görev Çekiciliği (GGC) ve Grubun Sosyal Bütünlüğü (GSB) değişkenleri arasındaki ilişki Antipatik Algı (ANTI) değişkeni aracılık etkisi ile sağlanmaktadır. Antipatik Algı (ANTI) değişkeni ile Grubun Görev Çekiciliği (GGC) ve Grubun Sosyal Bütünlüğü (GSB) değişkenleri arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Antipatik algı değişkeninde antrenörün kendini beğenmiş, kendine çok güvenen ve ukala biri olarak algılanması söz konusudur. Araştırmadan elde edilen antipatik algı ile ilgili bulgular, Atay'ın (2009) narsist bireylerin içinde buldukları grubun bütünlüğüne olumsuz yönde etki etmeleri hakkındaki görüşleri ile benzerlik taşımaktadır. Antrenörlerin içinde buldukları topluma göre sıra dışı bir görüntüye sahip olmaları, sporcuları tarafından olumsuz bir şekilde algılanmalarına neden olabilmektedir.

Kişiselleştirilmiş İlgi (İLGİ) değişkeni ile Grubun Görevde Bütünleşmesi (GGB), Grubun Sosyal Bütünlüğü (GSB) ve Grubun Görev Çekiciliği (GGC) değişkenleri arasındaki ilişki, Güven (GUVEN) değişkeninin aracılık etkisi ile sağlanabildiği görülmektedir. Bu bulgular Rowden (2000), Arslantaş ve Dursun'un (2008) çalışmalarından elde edilenler bulgular ile benzerlik göstermektedir. Oyuncularının ihtiyaçlarına karşı duyarlı olan antrenör, onların güvenlerini kazanarak takımının sosyal ve görev bütünlüğünü sağlayabilir.

Çalışmadan elde edilen bulgularda Kişilik değişkeninin (Kişilik), Güven (GUVEN) değişkeni ile negatif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Liderin sahip olduğu geleneksel olmayan ve alışılmadık kişilik yapısı, sporcular üzerinde olumsuz bir etki bırakabilir. Bu olumsuz etki de, lidere güven duyulmamasına yol açabilir. Araştırma bulgularında yer alan kişilik ve güven arasındaki negatif ilişki, Demircan ve Ceylan'ın (2003) örgütsel güven hakkındaki çalışmalarındaki bulgular ile benzerlik taşımaktadır.

Çalışmada ortaya konan model incelendiğinde karizmatik liderlik değişkenlerinin, aracı ilişkilerle de olsa, grup bütünlüğü üzerinde bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Bu bulgular Wang ve arkadaşlarının (2005) araştırma bulguları tarafından desteklenmektedir.

### **9.1. Farklılıklara İlişkin Bulguların Tartışılması**

Çalışmaya katılan kadın ve erkek basketbolcularda, Karizmatik liderliğin Güven, Motive Edici İletişim, Kişilik ve Sıradışı Görünüş alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kadın sporcular, erkeklere göre antrenörleri ile daha fazla güvenmektedirler. Motive Edici İletişim, Kişilik ve Sıradışı Görünüş alt boyutlarında erkek sporcular, kadın sporculara göre daha fazla puan almışlardır. Karizmatik liderliğin bu alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre gözlenen bu farklılıklar, Çelik ve Sünbül (2008) ve Kocatürk'ün (2007) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Gerçekleştirilen çalışmada sporcuların eğitim düzeyi değişkenine göre Kişiselleştirilmiş İlgili alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Eğitim düzeyi ilköğretim ya da ortaöğretim olan sporcular, antrenörlerinin kendilerine daha fazla ilgi gösterdiklerini düşünmektedirler. Bu eğitim düzeyindeki sporcuların diğerlerine göre yaş olarak daha küçük olabilecekleri düşünülürse, antrenörlerin bu gruptaki sporcuların ihtiyaçlarına daha fazla duyarlılık göstermeleri normal karşılanabilir. Elde edilen bu bulgular

Yılmaz'ın (2008) eğitim düzeyi değişkenine göre otokratik liderlik bulgularıyla benzerlik taşımaktadır.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda yerli ve yabancı oyuncuların antrenörleri hakkındaki karizmatik liderlik görüşlerine ilişkin puanlar karşılaştırılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda, yabancı oyuncuların, yerli oyunculara göre antrenörlerine daha fazla güvendikleri ortaya konmuştur. Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan sporcuların, antrenörleri hakkında Değer İçin Risk Alma, Kişiselleştirilmiş İlgi ve Kişilik alt boyutlarına ilişkin puanları yabancılardan daha fazladır.

Yaş değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında, Güven, Değer İçin Risk Alma, Etkileyicilik ve Kişiselleştirilmiş İlgi alt boyutlarına ilişkin puanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Çoklu karşılaştırma testi sonucunda 18 yaş ve altındaki sporcular daha büyük yaştaki sporculara göre antrenörlerine daha fazla güvendikleri ortaya konmuştur. Bu yaş grubundaki sporcular, antrenörlerinin kendi ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu düşünmekte ve antrenörleri daha etkileyici bulmaktadırlar.

Gerçekleştirilen çalışmada lig düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında, Güven, Değer İçin Risk Alma, Motive Edici İletişim, Etkileyicilik, Antipatik Algı, Kişilik ve Sıradışı Görünüş alt boyutlarında istatistiksel bakımdan anlamlı fark tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular incelendiğinde EBB Ligi oyuncularının karizmatik liderlik alt boyutlarından elde ettiği puanların diğer liglerde mücadele eden sporculardan genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Diğer liglere göre daha amatör bir lig olan EBBL'de mücadele eden sporcular, antrenörleri ile daha yakın ve samimi bir ilişki kurduklarından böyle bir sonuç ortaya çıkmış olabilir.

Araştırma bulgularına göre Antrenör İle Çalışma Süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında, Karizmatik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarından Güven, Değer İçin Risk Alma, Etkileyicilik ve Kişiselleştirilmiş İlgi'ye ilişkin puanlarda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen çoklu karşılaştırma testi sonucunda puanlar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı

farklılık tespit edilen tüm alt boyutlarda antrenörü ile daha fazla süre çalışan sporcuların puanlarının yüksek olduğu ifade edilebilir. Uzun süre aynı antrenör ile çalışmak, sporcuların antrenörleri ile ilgili karizma algısının oluşmasında böylesi bir rol oynamış olabilir.

## 10. ÖNERİLER

Bu bölümde, uygulayıcılara ve gelecekte yapılacak araştırmalara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

### 10.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Spor alanı içerisinde liderlik ve takım bütünlüğü ile ilgili bilgilere en çok ihtiyacı olanlar antrenörlerdir. Başta basketbol olmak üzere takım sporlarında görev yapan antrenörlere yönelik öneriler şu şekilde sıralanmıştır;

- Antrenör, çalıştığı takımlarda risk alarak kendi değerlerini sporcuları ile paylaşmalıdır. Antrenör ile oyuncular arasındaki bu iletişim onun etkileyici bir şekilde algılanmasını sağlayarak takımın görev bütünlüğünü olumlu yönde etkileyebilecektir. Takımda görev bütünlüğünün oluşturulması, takımların amaçlarına ve hedeflere ulaşılmasında önemli rol oynayabilecektir.
- Antrenörlerin içinde buldukları topluma göre sıra dışı bir görüntüye sahip olmaları, onların sporcular tarafından olumsuz bir şekilde algılanmalarına neden olmamak için fiziksel görünüşüne, saç stiline ve kıyafetlerinde sıra dışı olmamaya özen göstermelidir.
- Antrenörlerin, kendini beğenmiş, aşırı güven veren tavırlardan kaçınması, Grubun Görev Çekiciliğinin ve Grubun Sosyal Bütünlüğünün olumsuz yönde etkilenmesinin önüne geçebilecektir.
- Oyuncularının ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren antrenör, onların güvenini kazanabilir. Antrenörün sahip olduğu geleneksel olmayan, alışılmadık kişilik yapısı, sporcular üzerinde olumsuz bir etki bırakabileceğinden antrenöre olan güveni zayıflatabilir.
- Antrenörler oyuncuların fiziksel, duygusal, kültürel v.b özelliklerini ve cinsiyet farklılıklarını dikkate alan liderlik davranışları sergilemeleri başarıları olamalarını bereberinde getirebilir.

- Tecrübeli oyuncular ile çalışmak takım bütünlüğünü olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle antrenörler, tecrübeli oyuncularla çalıştıkları ortamların farkında olarak liderlik davranışları sergilemelidirler.
- Profesyonel ve elit spor kulüplerinin yer aldığı üst liglerde, takım bütünlüğünün oluşturulmasında karizmatik antrenörlere ihtiyaç duyulmayabilir. Daha alt liglerde görev yapan oyuncuların daha genç olduğu dikkate alındığında antrenörlerin karizmatik olarak algılanması takım bütünlüğünün oluşturulmasında önemli rol oynayabilecektir.

## 10.2. Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanmıştır;

- Karizma algısı, kültürden kültüre farklılık gösterebildiğinden, karizmatik liderlik ile ilgili gerçekleştirilecek ölçümlerde, içinde bulunulan toplumun kültürel yapısının analizi yapıldıktan sonra böylesi araştırmalar yapılmalıdır.
- Karizmatik liderlik ölçeğinin başka araştırmalarda kullanılması bu araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini artıracaktır.
- Alan yazın incelendiğinde karizmatik liderlik ile sporcu performansı, duygusal bağlılık, öz benlik, vb. değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ile spor örgütleri ve takımları içerisinde görev yapan sporcular, antrenörler ve yöneticiler açısından önemli bulgulara ulaşılabılır.
- Diğer liderlik davranışlarının takım bütünlüğü üzerindeki olası etkileri test edilmelidir. Farklı liderlik davranışlarının (dönüşümcü, otokratik, demokrat vb.) takımların bütünlüğü üzerinde farklı etkileri bulunabilir. Bu olası etkilerin ortaya konması alan yazına değerli katkılar sağlayabilecektir.



- Çalışmada kabul edilen model, futbol, voleybol, hentbol ve diğer takım sporlarında görev yapan sporcular üzerinde de test edilmelidir. Bu branşlarda mücadele eden sporcularından elde edilecek bulgular ile çalışma bulguları arasında olası farklılıklar ve benzerlikler bulunabilir. Bu benzerlik ve farklılıkların ortaya konması bu branşlarda görev yapan antrenörlere önemli katkılar sağlayabilecektir.

## 11.KAYNAKLAR

Alpar, R., Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik- Güvenirlik, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

Altunışık, R, Coşkun. R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayınevi, Sakarya, 2005.

Argan, T., M., Organ Bağışını Artırmada Sosyal Pazarlama Yaklaşımı: Organ Bağışına Yönelik bir Tutum Araştırması, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İşletme Ana Bilim Dalı, Eskişehir, Türkiye, 2007.

Arı, G.S., Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 17-36, 2003.

Arslandaş, C.C., Dursun, M., Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine etkileşim adaletinin dolaylı rolü. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1), 111-128, 2008.

Aslan, Ş., Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 6 (6), 256-275, 2009.

Ataman, G., İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Atay, S., Narsistik kişilik envanteri'nin Türkçeye standardizasyonu, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11:1, 181-196, 2009.

Avers, K.B., Hunter, S.D. Angie, A.D. ve ark., Charismatic, ideological, and pragmatic leaders: an examination of leader–leader interactions, The Leadership Quarterly, 20, 299-315, 2009.

Bagozzi, R. P. and Yi, Y., On the evaluation of structural equations models. Journal of the Academy of Marketing Science 16(1):74–94, 1988.

Balcı, A., Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler, (Üçüncü Basım) Pegem Yayınevi, Ankara, 2001.

Baltaş, A., Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985. Akt: Conger, J. A. ve Kanungo, R. N., Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 439-452, 1994.

Bass, B., *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory And Research*, Free Press, New York, 1990.

Bennis W.G. ve Nanus B., *Leaders: The Strategies of Taking Charge*, Harper Colins, San Francisco, 1985; Akt; Conger, J. A. ve Kanungo, R. N., Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 439-452, 1994.

Bligh, M. C., Kohles, J. C. ve Meindl, J. R., Charisma under crisis: presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the september 11th terrorist attacks, *The Leadership Quarterly*, 15, 211–239, 2004.

Bligh, M. C. ve Kohnes J.C., The enduring allure of charisma: how barack obama won the historic 2008 presidential election, *Leadership Quarterly*, 20, 483-492, 2009.

Bogdan, R.C. ve Biklen, S.K., *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston, Allyn and Bacon, 1998.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. A. ve Erdem, B., *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

Bono, J.E. ve Ilies, R., Charisma, positive emotion and mood contagion, *The Leadership Quarterly*, 17, 317- 334, 2006.

Bryman, A., *Charisma And Leadership In Organizations*, Sage Publications, London, 1992.

Burns, J.M., *Leadership*, Harper Torch Boks, 1979; Aktaran; Doğu, M. Yeni liderlik yaklaşımları: işe yönelik (transactional) liderlik ve dönüştürücü (transformational) liderlik, *Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni*, Bülten Sayı: 5, Ocak-Şubat, 2003.

Calnan, M. ve Rowe, R., Trust and health care, *Sociology Compass*, 1, 283–308, 2007.

Campbell S. M., Ward, A.J., Sonnenfeld, J.A. ve Agle, B.R., Relational ties that bind: leader–follower relationship dimensions and charismatic attribution, *The Leadership Quarterly*, 19, 556-568, 2008.

Carron, A.V., Cohesiveness in sport groups. interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138, 1982; Aktaran; Öcel, H., Takım Sporu Yapan Oyuncularda Kolektif Yeterlik Öz- Yeterlik ve Sargınlık İle Başarı Algı ve Beklentileri Arasındaki İlişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2002.

Carron, A.V., A.g.e.,s. 123-138, 1982; Aktaran; Farneti, C. M., Exploring Leadership Behaviors And Cohesion In NCAA Division III Basketball Programs, Doktora Tezi, The Ohio State University, A.B.D., 2008.

Carron, A.V., A.g.e., 123-138, 1982; Aktaran: Koçakş S., Başarılı ve Başarısız Hentbol Takımlarında Grup Sargınlığı ve Etki Eden Değişkenler İle Başarı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2005.

Carron, A.V., A.g.e., 123-138, 1982; Aktaran: Weinberg, R.S. ve Gould, D., *Foundations Of Sport And Exercise Psychology* (4. Basım), Human Kinetics, 2007.

Carron, A. V., Brawley, L. R. ve Widmeyer, W. N., *The Measurement of Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire*. London, Ontario: Sports Dynamics, 1985; Aktaran; Farneti, C. M., Exploring Leadership Behaviors And Cohesion In NCAA Division III Basketball Programs, Doktora Tezi, The Ohio State University, A.B.D., 2008.

Carron, A. V., Brawley, L. R., ve Widmeyer, W. N. *The Measurement of Cohesiveness In Sport Groups*; J. L. Duda (Ed.), *Advances In Sport And Exercise Psychology Measurement* (213–226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 1998.

Carron, A.V., Bray S. R. ve Eys M. A., Team cohesion and team success in sport, *Journal of Sport Science*, 20, 119-126, 2002.

Ceylan, A., Ertürk, A., Mutlu, M. ve Palacı, M., Charismatic leadership and organizational commitment in public service organizations, *Boğaziçi Journal*, 15:2 129-139, 2001.

Ceylan, C., Yönetmel ve Organizational Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Uludağ Üniversitesi, 2002.

Chelladurai, P. ve Ogasawa E., Satisfaction and commitment of american and japanese colligate coaches, *Journal of Sport Management*, 17:62-73, 2003.

Cheung S.O., Thomas S., Lam K.C. ve Yue W.M., A satisfying leadership behavior model for design consultants, *International Journal of Project Management*, 19 (7):421– 429, 2001.

Child, D., *The essentials of factor analysis*. London: Holt, Rhinehart and Winston, 1970.

Chong, V.K. ve Rundus, M.J., Total quality management, market competition and organizational performance, *The British Accounting Review*, 36(2), 155-172, 2004.

Churchill, G.A., A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73, 1979.

Comrey, A. L. ve Lee, H.B., *A First Course in Factor Analysis*, Hillsdale, N.J., L. Erlbaum Associates; 1992; Aktaran; Çokluk, Ö, Şekercioğlu, Ç. ve Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara, Pegem, 2010.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N., Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 439-452, 1994.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N., Menon, S.T. ve Mathur, P., Measuring charisma: dimensionality and validity of the conger –kanungo scale of charismatic leadership, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (3), 290-302, 1997.

Conger, J.A. ve Hunt, J.G., Overview charismatic and transformational leadership: taking stock of the present and future (part I), *Leadership Quarterly*, 10 (2). 121-127, 1999.

Conger, J.A., Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of reseach, *Leadership Quarterly*, 10 (2) 145-179, 1999.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. ve Menon, S.T., Charismatic leadership and follower effects, *Journal Of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767, 2000.

Çakır, İ., Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye, 2006.

Çelik, V. ve Sünbül, Ö., Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13:3, 49-66, 2008.

Çokluk, Ö, Şekercioğlu, Ç. ve Büyüköztürk, Ş., Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları, Pegem, Ankara, 2010.

Davis, K.M., The Presidential Crisis Rhetoric of September 11th, 2001 And Hurricane Katrina: Examples of Charismatic Leadership Or Not?, Yüksek Lisans Tezi, Clemson University, A.B.D., 2007.

De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. ve ark., Leader Motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector, *The Leadership Quarterly*, 16, 17-38, 2005.

Demircan, N., Ceylan, A., Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150, 2003.

Dessler, G., *Management Principles And Practices For Tomorrow's Leaders*, Upper Saddle River, New Jersey, 2003.

Dickson, M.W., Den Hartog, D. N. ve Mitchelson, J. K., Research on leadership in a cross-cultural context: making progress, raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14, 729-768, 2003.

Dion, K. L., On cohesiveness reply to keyton and other critics of the construct, *Small Group Research*, 23, 242-250, 1992; Aktaran; Öcel, H., Takım Sporu Yapan Oyuncularda Kolektif Yeterlik Öz- Yeterlik ve Sargınlık İle Başarı Algı ve Beklentileri Arasındaki İlişkiler, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2002.

Doğaner, İ., Narsisistik kişilik bozukluğu, *Ege Psikiyatri Sürekli Yayınları*, 1:3., 1996.

Donuk, B., *Liderlik ve Spor*, Ötüken Neşriyat, İstanbul, 2007.

Dorfman, P.W., Hanges, P. J. ve Brodbeck, F. C. Leadership And Cultural Variation: The İdentification of Culturally Endorsed Leadership Profiles, 2004; Aktaran; Wendt, H., Euwema, M.C. ve Hetty van Emmerik, Leadership and team cohesiveness across cultures, The Leadership Quarterely, 20, 358-370, 2009.

Dunham, R. B. ve Pierce, J. L., Management, Scott, Foresman and Company, Illinois, 1989.

Dyce, J.A. ve Cornell, J., Factorial validty of the group environment questionery among musicians, The Journal of Social Psychology, 136, 1996 Aktaran; Öcel, H., Takım Sporu Yapan Oyuncularda Kolektif Yeterlik Öz-Yeterlik ve Sargınlık İle Başarı Algı ve Beklentileri Arasındaki İlişkiler, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2002.

Ercan, İ. ve Kan, İ., Ölçeklerde güvenirlik geçerlik, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30,3, 211-216, 2004.

Erkuş, A ve arkadaşları, Öğretmenliğe ilişkin tutum ölçeği, Eğitim ve Bilim. 116, (25): 26-28, 2000.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,10. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2007.

Farneti, C. M., Exploring Leadership Behaviors And Cohesion In NCAA Division III Basketball Programs, Doktora Tezi, The Ohio State University, A.B.D., 2008.

Fast Break Dergisi, Profesör Dean, Aralık sayısı, 59-65, 1997.

Festinger, L., Schachter, S., Back, K., Social Pressures In Informal Groups: A Study of Human Factors Inhousing, Harper Row, New York, 1950; Aktaran: Koçaekşi S., Başarılı ve Başarısız Hentbol Takımlarında Grup Sargınlığı ve Etki Eden Değişkenler İle Başarı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Tezi Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2005.

Gerbing, D.W. ve Anderson, J.C., An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, Journal of Marketing Research, 25 (2), 186-192, 1988.

George, J. M. ve Zhou, J., Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings, Journal of Applied Psychology, 87, 687-697, 2002.

Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Gürtan K., İstatistik ve Araştırma Metodları, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 2941, İstanbul, 1982.

Hacker, S. ve Roberts, T., Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning, Quality Press, Milwaukee, 2003.

Hadden, J. C. S., A Pilot Study Of The Realitionship Between Competitive Athletic Participation and Transformational Leadership Ability: A Communication Perspective, Master of Science In Organizational Communication, Department of Communication, Central Connecticut State University, Connecticut, A.B.D., 2003.

Hair, J.F. Jr., Andreson, R.E. Tahtam, R.L. ve Black, W.C., Multivariate Data Analysis, Fifth Edition Prentice-Hall International Inc, New Jersey, 1998.

Hansen, M., Morrow, J. L. ve Batista, J., The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study, International Food and Agribusiness Management Review, 5, 41–59, 2002.

Hogan, R., Hogani, J. ve Roberts, B.W., Personality measurement and employment decisions: questions and answers, American Psychologist, 51:5, 469-477, 1996.

Hogg, M.A., The Social Psychology of Group Cohesiveness: From Attraction to Social Identity, Harvester and Wheatscheaf, London, 1992; Aktaran: Koçaekeşi S., Başarılı ve Başarısız Hentbol Takımlarında Grup Sargınlığı ve Etki Eden Değişkenler İle Başarı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, , Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2005.

Hollander, E. P., Legitimacy, Power And Influence: A Perspective On Relational Features Of Leadership; Aktaran; Chemers, M. M. ve Ayman, R., Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions, San Diego: Academic Pres, 29–48, 1993.

Horn, T. S., Advance In Sport Psychology, Human Kinetics, Champaign, 181, 1992.

Horn, T. S., Advance In Sport Psychology, Human Kinetics, Champaign, 309-355, 2002; Aktaran; Toros, T., Genç Erkek Basketbolcularda, Bir Sezon



Boyunca Sporcuların Algıladıkları Antrenörlük Davranışı, Hedef Yönelimlerini, Takım Sargınlığı, Algılanan Motivasyonel İklim ve Kolektif Yeterlik İlişkisi, Doktora Tezi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2009.

House, R.J., Charismatic leadership in service-producing organizations, *International Journal Of Service Industry Management*, 3 (2), 5-16, 1992.

House, R. J. ve Shamir, B., *Toward The Integration of Charismatic, Visionary And Transformational Leadership Theories*, 1993; Aktaran; Chemers M. M. ve Ayman, R., *Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions*, San Diego: Academic Pres, 1993.

Howell, J. M. ve Shamir, B., The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences, *Academy of Management Review*, 30, 96–112, 2005.

Hoyle, R. H. ve Panter, A.T., *Writing About Structural Equation Models*. In R. H. Hoyle (ed.) *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Application*, London, Sage, 1995; Aktaran, Şimşek, Ö. F., *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara, 2007.

Hughes, R. L., Ginnet, B. C. ve Curphy, G. J., *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 7, 400-401, 2002.

Hung, H. C., *A Study of Coaches' Leadership Behavioral Styles And Their Influence Upon Team Cohesion of College Volleyball Teams In Taiwan*, Doktora Tezi, United State Sport Academy, Alabama, A.B.D., 2008.

Isen, A., *Positive Affect And Decision Making*; Aktaran: Lewis, M. ve Haviland-Jones, J., *Handbook of Emotions*, 417–435, 2004.

Karasar, N., *Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler (Beşinci Basım) 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık*, Ankara, 1995.

Karasar, N., *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Keçelioğlu, T., *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler*, Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti., İstanbul, 1998.

Kelloway, E. K., Using Lisrel for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide. Sage Publications, 1998.

Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. L., The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance, *Academy of Management Journal*, 44, 557–569, 2001.

Kirkpatrick S.A. ve Locke E. A., Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 81:1, 1996.

Klein, K. J., ve House, R. J., On fire: charismatic leadership and levels of analysis, *Leadership Quarterly*, 6, 183–198, 1995.

Kline, P., An Easy Guide to Factor Analysis, New York, Routledge, 1994; Aktaran; Çokluk, Ö, Şekercioğlu, Ç. ve Büyükoztürk, Ş., Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları, Pegem, Ankara, 2010.

Kocaekşi S., Başarılı ve Başarısız Hentbol Takımlarında Grup Sargınlığı ve Etki Eden Değişkenler İle Başarı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2005.

Kocatürk, A., Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D., Yüksek Lisans Tezi, Türkiye, 2007.

Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ., Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57, 2011.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ., İstanbul, 2005.

Koponen, J., The Relation Between Self- Efficacy, Collective Efficacy, And Cohesion In Basketball Teams, Yüksek Lisans Tezi, University of Calgary, Kanada, 2004.

Kuhnert, K. W. ve Lewis, P., "Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis", *Academy of Management Review*, 12: 4, 648-657, 1987.

Kurtuluş, K., *Pazarlama Araştırmaları*, 7. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Lan, W.J., *The Relationship Between Athlete's Perception of Intercollegiate Basketball Coach Leadership Behavior And Team Cohesiveness In Taiwan*, Doktora Tezi, The University of the Incarnate Word, 2009.

Le Unes, A. ve Nation, J., *Sport Psychology* (2. Basım), Nelson-Hall Inc., Chicago, 1996.

Li, Y., Liu, Y., and Zhao, Y., The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of chinese firms. *Industrial Marketing Management* 35:336–347, 2006.

Lourenço, L., Jose Mourinho, Bizit Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Mannheim, B ve Halamish, H., Transformational leadership as related to team outcomes and contextual moderation, *Leadership & Organization Development Journal*, 29: 7, 617-630, 2008.

Mach, M., Dolan, S. ve Tzafrir, S., The differential effect of team members' trust on team performance: the mediation role of team cohesion, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 771–794, 2010.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H., *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

Miles, M.B. ve Huberman, A.M., *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.), Sage Publications, California, 1994.

Mudrack, P. E., Defining group cohesiveness. *alegacy of confusion? Small Group Behavior*, 21, 139-155, 1991; Aktaran: Koçaekşi S., *Başarılı ve Başarısız Hentbol Takımlarında Grup Sarginlığı ve Etki Eden Değişkenler İle Başarı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2005.

Murphy, S.E. ve Ensher, E. A., A qualitative analysis of charismatic leadership in creative a team: a case of television directors, *The Leadership Quarterly*, 19, 335-352, 2008.

Naidoo, L.J. ve Lord, R. G., speech imagery and perception of charisma: the mediating role of positive affect, *Leadership Quarterly*, 19, 283-296, 2008.

Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications Ltd., London, 2004.

Nunnally, J.C. ve Bernstein, I.H., *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York, 1994.

Oktay, E. ve Gül, H., Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10, 403-428, 2003.

Öcel, H. Takım Sporunu Yapan Oyunculara Kolektif Yeterlik Öz- Yeterlik ve Sargınlık İle Başarı Algı ve Beklentileri Arasındaki İlişkiler, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2002.

Özalp, İ., *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001.

Özdamar, K., *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi – 1: Minitab 15.1 – Pasw 18*, (8. Baskı), Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2011.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç., *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 149, Eskişehir, 2001.

Powell, R.A., Single H.M. ve Lloyd, K.R., Focus groups in health research: enhancing the validity of user and provider questionnaires, *International Journal of Social Psychology*, 42 (3), 193-206, 1996,

Roberts, G.C., Spink, K.S. ve Pemberton C. L., *Learning Experiences In Sport Psychology* (2. Basım), Human Kinetics, 1999.

Rowden, R.W., The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment, *The Leadership & Organization Development Journal*, 2/1, 30-35, 2000.

Salovey, P., Hsee, C. K. ve Mayer, J. D., *Emotional Intelligence And The Self-Regulation Of Affect*, 1993; aktaran; Sosik, J.J. ve Dworakivsky, A.C., Self-concept based aspects of the charismatic leader: more than meets the eye, *Leadership Quarterly*, 9(4), 503-526, 1998.

Saban, A., Mezun aşamasındaki bilgisayar öğretmeni adaylarının okul ve öğretmen kavramlarına ilişkin zihinsel imgeleri, 9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu (20- 22 Mayıs 2010), Elazığ, 935-941, 2010.

Schermelleh, E.K., Moosbrugger, H. ve Müller, H., Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74, 2003.

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G., *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2004.

Sczesny, S ve Kühnen, U., Meta-cognition about biological sex and gender-stereotypic physical appearance: consequences for the assessment of leadership competence, *Personality And Social Psychology Bulletin*, 30:1; 13-21, 2004.

Sczesny, S., Spreemann, S. ve Stahlberg, D., Masculine = competent? physical appearance and sex as sources of gender-stereotypic attributions, *Swiss Journal of Psychology*, 65:1, 15–23, 2006.

Shamir, B., House, R., ve Arthur, M., The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 1-17, 1993.

Shamir, B. ve Howell, J. M., Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, *The Leadership Quarterly*, 10, 257-283, 1999.

Slack, T., *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, Human Kinetics, 1997.

Sosik, J.J. ve Dworakivsky, A.C., Self-concept based aspects of the charismatic leader: more than meets the eye, *Leadership Quarterly*, 9(4), 503-526, 1998.

Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat, M., Ankara ilinde savunma sanayinde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik bileşenlerini algılamaları, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, (5), 179-191, 2007.

Sriboon, N., Coach Leadership Behaviors, Team Cohesion, And Athlete Satisfaction In Relation To The Performance of Athletes In The 1999 Rajabhat Games, *Doktora Tezi*, The Florida State University, A.B.D., 2001.

Sümer, N., Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. Türk Psikoloji Yazıları, 3:6, Aralık, 2000.

Şencan, H., Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlik, Seçkin Ankara, 2005.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınevi, Ankara, 2001; Aktaran; Donuk, B., Liderlik ve Spor, Ötüken Neşriyat, İstanbul, 2007.

Şimşek, Ö. F., Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks, Ankara, 2007.

Tabak. A., Spor Yönetimi, Basım, H.N. ve Argan, M. (Edit.). Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

Tait, R., Attributes of leadership, Leadership & Organization Development Journal, 17:1, 27-31, 1996.

Taylor, J. ve Wilson G., Applying Sport Psychology: Four Perspective, Team Cohesion, Schmidt, McGuire, R., Humphrey, S., Williams, G. ve Grawer, B. , Human Kinetics, 2005.

Tavşancıl, E., Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2006.

Tiryaki, Ş., Spor Psikolojisi, Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama, Eylül Kitap evi ve Yayınevi, Ankara, 2000.

Tokat, B. ve Giderler, C., Yöneticilerin A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, İktisat, Finans ve İşletme, 2006.

Toros, T., Genç Erkek Basketbolcularda, Bir Sezon Boyunca Sporcuların Algıladıkları Antrenörlük Davranışı, Hedef Yönelimleri, Takım Sargınlığı, Algılanan Motivasyonel İklim ve Kolektif Yeterlik İlişkisi, Doktora Tezi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Türkiye, 2009.

Ural, A. ve Kılıç, İ., Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi: SPSS 10.0 – 12.0 For Windows, (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

Ünal, A., İlköğretim Öğrencilerinin Gelecek İle İlgili Umutlarının Yapısal Eşitlik Modelleriyle Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Türkiye, 2006.

Wang, E., Chou, H.W. ve Jiangs J., The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during erp implementation, *International Journal of Project Management*, 23, 173-180, 2005.

Weber, M. (1968). *Economy and Society* three volumes, Roth, G. ve Wittch, C. (Eds.)Bedminster, New York, 1925; Aktaran; Conger, J. A. ve Kanungo, R. N., Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributrs and their measurement, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 439-452, 1994.

Wendt, H., Euwema, M.C. ve Emmerik, H.V., Leadership and team cohesiveness across cultures, *The Leadership Quarterly*, 20, 358-370, (2009).

West, S. G., Finch, J. F. ve Curran, P.J. (1995). *Structural Equation Models With Nonnormal Variables and Remedies*. Aktaran Hoyle, R. H. (Ed.). *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, Sage: London,1995.

Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., and Carron, A. V., The measurement of cohesion in sports teams: The group environment questionnaire. London, Ontario: Sport Dynamics, 1985; Aktaran; Farneti, C. M., Exploring Leadership Behaviors And Cohesion In NCAA Division III Basketball Programs, Doktora Tezi, The Ohio State University, A.B.D., 2008.

Wildman J. C., The Athlete Leader Role: Interaction of Gender, Sport Type And Coaching Style, Doktora Tezi, University of North Texas, A.B.D., 2006.

Williams, E.A., Pillai, R., Lowe, K.B. ve ark., Crisis charisma values and voting behavior İn the 2004 presidential election, *Leadership Quarterly*, 20, 70-86, 2009.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* ( 2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

Yıldırım, A, ve Şimşek, H., *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

Yılmaz, İ., Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri, Gazi

Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor A. B.D., Doktora Tezi, Türkiye, 2008.

Yılmaz, V., Consumer behaviour of shopping center choice, *Social Behavior and Personality*, Vol. 32, Issue: 8, 783–790, 2004.

Yılmaz, V. ve Çelik, H.E., LISREL İle Yapısal Eşitlik Modellemesi – 1: Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama, Pegem, Ankara, 2009.

Yulk, G., *Leadership In Organizations*, ( 3. Basım) Prentice Hall International, 1994.

Yulk, G., An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10 (2), 285–305, 1999.

### **İnternet Kaynakları**

http-1 Yavuz, C. A. “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, <http://www.makalem.com/>, Erişim tarihi: 28.01.2003.

http-2 A-Concept-Map-of-Charismatic-Leadership-Theory-Shamir-House-Arthur, <http://www.docstoc.com/docs>, Erişim Tarihi: 23.10.2009.



## 12. EKLER

### EK-1 Araştırma Grubunu Oluşturan Takımlar

Şehirler	Beko Basketbol Ligi	Bayanlar 1. Ligi	Erkekler 2. Ligi	Türkiye Kadınlar Basketbol 2. Lig'i (Eksik TAKIMLAR)	Erkekler Basketbol Bölgesel Lig'inde
<b>Adana</b>		Ceyhan Beld. Botaş	Adanaspor	Adana BŞB. AGİAD	
<b>Ankara</b>	Türk Telekom		Hacettepe Ün. Genç Telekom Optimum Ted A. Koleji Orman	Ted Ankara K. Çankaya Ün. Nallıhan S.K. Nesibe Aydın	Milli Piyango (G)
<b>Antalya</b>	Antalya B. Beld.	Alanya Beld.	Kepez Beld.	Antalya Koleji	
<b>Antakya (Hatay)</b>				Dört Yol Beld. Antakya Beld.	
<b>Balıkesir</b>	Banvit	Burhaniye Beld.	Genç Banvitliler	Güre Beld. Edremit Beld. Bandırma Bask.	Fast Break (J)
<b>Bilecik</b>					Bilecik Bld. (F)
<b>Bursa</b>	Oyak Renault Tofaş		Final Spor	Bursa BŞB.	
<b>Diyarbakır</b>				Bağlar Beld.	
<b>Edirne</b>	Edirne Gençlik				
<b>Eskişehir</b>					Anadolu Üniversitesi (D)
<b>Gaziantep</b>			Gaziantep B.Beld.		Özel Erdem Koleji (I)
<b>Giresun</b>					Yeşil Giresun (K)

<b>Hakkari</b>					Hakkari Anadolu Lisesi (B)
<b>İstanbul</b>	Beşiktaş Cola Turka Galatasaray C. C. Fenerbahçe Ülker Efes Pilsen	Beşiktaş Cola Turka Fenerbahçe Galatasaray İstanbul Üniv.	Başakşehir Beykoz Darüşşafaka Fmv Işıkspor İstanbul B. Beld. İTÜ İstanbulspor Pertevniyal Tenis Eskrim Dağcılık Yeşilyurt		
<b>İzmir</b>	Aliğa Pektim Bornava Beld. Pınar Karşıyaka		Gelişim Koleji	İzmir BŞB. İzmir Bask.	
<b>Kayseri</b>		Panküp Kayseri			
<b>Kocaeli</b>				Kocaeli BŞB. K.S.	
<b>Konya</b>			Selçuk Üniv.		Selçuklu Bld. (A)
<b>Malatya</b>				Konak Güreş	İnönü Üniv. Akademi Spor (E)
<b>Manisa</b>			Akhisar Beld. Vestel		
<b>Mersin</b>	Mersin B. Beld.	Mersin B. Beld. Tarsus Beld.			

<b>Muğla</b>					Muğla Orman Spor (C)
<b>Niğde</b>				Niğde T.T.	
<b>Samsun</b>		Samsun Basketbol		Canik Beld.	
<b>Sinop</b>					Sinop Bld. (H)
<b>Trabzon</b>	Trabzonspor Basketbol				
<b>Uşak</b>			Uşak Beld.		
<b>Zonguldak</b>	Erdemir				

## EK-2 Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Ölçeği

	Tamamıyla Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Antrenörüm takımın diğer üyeleri ile karşılıklı sevgiye dayalı bir iletişim kurar.	5	4	3	2	1
2. Antrenörüm takımın diğer üyeleri ile karşılıklı saygıya dayalı bir iletişim kurar.	5	4	3	2	1
3. Antrenörüm takım üyeleri ile etkileyici bir iletişim kurar.	5	4	3	2	1
4. Antrenörüm takımın amaçlarını gerçekleştirirken alışılmışın dışında davranışlar sergiler.	5	4	3	2	1
5. Antrenörüm amaçlarını gerçekleştirmek için yeni fırsatlar yaratır.	5	4	3	2	1
6. Antrenörüm takım üyelerinin duygularına karşı duyarlılık gösterir.	5	4	3	2	1
7. Antrenörüm takım üyelerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösterir.	5	4	3	2	1
8. Antrenörüm takımın amaçlarının gerçekleştirilmesinde diğer antrenörlerin kullanmadığı yollara başvurur.	5	4	3	2	1
9. Antrenörüm amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek antrenman salonu ve malzemelerin yetersizliği gibi konuların farkına varır.	5	4	3	2	1
10. Antrenörüm takım için ilham kaynağı olabilecek amaçlar ortaya koyar.	5	4	3	2	1
11. Antrenörüm amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek sosyal çevredeki engellerin farkına varır.	5	4	3	2	1
12. Antrenörüm amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek kültürel çevredeki engellerin farkına varır.	5	4	3	2	1
13. Antrenörüm takımı uğruna kişisel riskler alır.	5	4	3	2	1
14. Antrenörüm takım üyelerine yapılacak şeyin önemini açıkça belirterek onları motive eder.	5	4	3	2	1

## EK-2 Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Ölçeği (Devamı)

	Tamamıyla Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
15. Antrenörüm takımın diğer üyeleri ile karşılıklı sevgiye dayalı bir iletişim kurar.	5	4	3	2	1
16. Antrenörüm takımın diğer üyeleri ile karşılıklı saygıya dayalı bir iletişim kurar.	5	4	3	2	1
17. Antrenörüm takım üyeleri ile etkileyici bir iletişim kurar.	5	4	3	2	1
18. Antrenörüm takımın amaçlarını gerçekleştirirken alışılmışın dışında davranışlar sergiler.	5	4	3	2	1
19. Antrenörüm amaçlarını gerçekleştirmek için yeni fırsatlar yaratır.	5	4	3	2	1
20. Antrenörüm takım üyelerinin duygularına karşı duyarlılık gösterir.	5	4	3	2	1
21. Antrenörüm takım üyelerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösterir.	5	4	3	2	1
22. Antrenörüm takımın amaçlarının gerçekleştirilmesinde diğer antrenörlerin kullanmadığı yollara başvurur.	5	4	3	2	1
23. Antrenörüm amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek antrenman salonu ve malzemelerin yetersizliği gibi konuların farkına varır.	5	4	3	2	1
24. Antrenörüm takım için ilham kaynağı olabilecek amaçlar ortaya koyar.	5	4	3	2	1
25. Antrenörüm amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek sosyal çevredeki engellerin farkına varır.	5	4	3	2	1
26. Antrenörüm amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek kültürel çevredeki engellerin farkına varır.	5	4	3	2	1
27. Antrenörüm takımı uğruna kişisel riskler alır.	5	4	3	2	1
28. Antrenörüm takım üyelerine yapılacak şeyin önemini açıkça belirterek onları motive eder.	5	4	3	2	1

### EK-3 CLQ Faktör Analizi Bulguları

<b>Faktör I Üye İhtiyaçlarına Gösterilen İlg</b>			
Antrenörüm takımın diğer üyelerinin duygularına karşı kişisel ilgi gösterir	,906		
Antrenörüm takımın diğer üyelerinin ihtiyaçlarına karşı kişisel ilgi gösterir	,838		
Antrenörüm takımdaki diğer üyelerin kapasitelerinin farkındadır	,697		
Takımın diğer üyeleri ile karşılıklı saygıya dayalı bir iletişim kurar	,694		
Sıklıkla takımın diğer üyelerinin duygularına ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösterir	,651		
Takım içerisindeki diğer üyelerin duygularına karşı duyarlılık gösterir	,577		
<b>Faktör II Risk Alma</b>			
Antrenörüm takımın amaçları gerçekleştirilmesi için kişisel risk içeren davranışlarda bulunur		,880	
Antrenörüm takımın iyiliği için kişisel zararlara katlanır		,821	
Takımı uğruna kişisel riskler alır		,816	
Takımın amaçlarının gerçekleştirilmesi için diğer antrenörlerin kullanmadığı yollara başvurur		,535	
<b>Faktör III Alışılmadık Davranışlar</b>			
Antrenörüm takımın amaçlarını gerçekleştirirken alışılmadık davranışlar sergiler			,861
Antrenörüm takım üyelerini hayrete düşüren kendine özgü davranışlar sergiler			,702

## **EK-4 Alan Yazın Taraması Sonucu Karizmatik Liderliği Tanımlayabileceği Düşünülen Bazı Maddeler**

Kriz ya da olağanüstü bir durumun ortaya çıkması (Naidoo ve Lord, 2008, 284),
Lider tarafından vizyonun oluşturulması (Naidoo ve Lord, 2008, 284),
Liderin iyi bir konuşmacı olması (Arkadaşca, nazik, rahat, etkileyici ve baskın) (Bligh ve Kohnes, 2009;483-492),
Liderin konuşma tarzının bir ritmi olması, kulağa hoş gelmesi ve kolay anlaşılır olması (Bligh ve Kohnes, 2009;483-492),
Belirsizlik ya da karışık ortamların karizmatik liderliğin ortaya çıkması için uygun ortamlar olması (Wiliams ve ark., 2009; 70-85),
Olağanüstü güçler, nitelikler ve özellikler ile donatılmış karizmatik liderler (Wiliams ve ark., 2009; 70-85),
Takipçilerin karizmatik lidere büyük bir sadakatle bağlı olması (Wiliams ve ark., 2009; 70-85),
Karizmatik liderler geleceğe yönelik konular üzerine odaklanırlar (Avers ve ark., 2009,300),
Vizyonun paylaşılması ve paylaşılan vizyonun kitlelerin ilgisini çekmesi (Avers ve ark. 2009;300),
Karizmatik liderlik konusunda takipçilerin de anahtar rol oynamaları (Howell ve Shamir,2005; 96-112; Campell ve ark., 2008; 556-558),
Ateş metaforu (Kıvılcımı oluşturan lider, yanıcı madde takipçiler ve oksijen de geçirgen çevre olarak betimlenmiştir) (Campell ve ark., 2008; 556-558),
Karizma hem olağanüstü lider, hem de lider ile takipçileri arasındaki ilişki ile açıklanabilir (Howell ve Shamir,2005; 96-112; Campell ve ark., 2008; 556-558),
Karizmatik liderlerin takipçilerine transfer ettikleri pozitif duyguların, takipçiler üzerinde pozitif bir etkisinin olacağı ileri sürülmektedir (Bono ve Ilies, 2006; 318-319),
Karizmatik liderliğin işbirliği, motivasyon, görev performansı ve yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır (Bono ve Ilies, 2006; 318-319),
Karizmatik liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve beklentileri anlamaya çalışır ve liderliklerini bunun üzerine yapılandırmaya gereksinim duyarlar (De Hoogh,2005;17-38),
Karizma, liderin davranışlarından, kişisel özelliklerinden, takipçilerin niteliğinden, bağlamdan ya da bu faktörlerin bazı kombinasyonlarından kaynaklanabilir (Sosik ve Dworakivsky,1998; 503- 526),

Karizmatik liderler kendi inanç ve idealleri ile ilgili güven, kararlılık ve güçlü bir inanç sergilerler (Sosik ve Dworakivsky,1998; 503- 526),
Karizmatik liderlerin bu davranışları kendileri ile ilgili etkili ve yetkin bir kanının yaratılması ile ilişkilidir (Sosik ve Dworakivsky,1998; 503- 526),
Buna ek olarak karizma liderin takipçileri tarafından saygı ve hayranlık duyulan bir rol model ya da dürüst biri olarak algılanmasına yardımcı olabilir (Sosik ve Dworakivsky,1998; 503- 526),
Takipçiler liderin değerlerine ve amaçlarına karşı güçlü bir içselleştirme gerçekleştirirler (Wang ve ark., 2005; 173-180),
Karizmatik liderler, takipçileri için güçlü rol model olan kişiler olarak tanımlanır (Northouse, 2004, 174-175),



## Ek-5 Görüşme Formu ve Görüşme Soruları

### KARİZMATİK LİDERLİK İLE İLGİLİ GÖRÜŞME FORMU

Tarih: / / 200?

Saat (Başlangıç/Bitiş):

/

#### Giriş

Merhaba, adım Veli Onur Çelik. Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsünde, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalında doktora öğrencisiyim. Aynı zamanda Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda da araştırma görevlisi olarak görev yapmaktayım. Basketbol takımlarında görev yapan antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin grup sargınlığına (bütünlüğüne) etkisini araştıran bir tez çalışması yürütülmektedir. Bu doğrultuda antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin ortaya konması amacıyla spor alanından insanlar ile görüşmeler gerçekleştirilmektedir.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşme sırasında konuşulanların yalnızca ben ve bazı araştırmacılar tarafından bilineceğini belirtmek istiyorum. Bununla birlikte araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacak, bunun yerine takma isimler kullanılacak ya da isimleriniz şifrelenecektir.

İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabileceğiz, hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı bir şekilde tutma fırsatı elde edeceğim. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümler silinecek ve araştırmada dahil edilmeyecektir.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Görüşmemizin yaklaşık 45-60 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorularıma başlamak istiyorum.

## Görüşme Soruları

1. Karizma Kavramı sizler için ne ifade ediyor?
2. Antrenörlerin karizmatik olarak değerlendirilebilmeleri için hangi özellikleri sergilemeleri gerektiğini düşünüyorsunuz?
3. Karizmatik olarak değerlendirilen birini nasıl tanımlarsınız?
4. Karizmatik olarak değerlendirdiğiniz birini örnek verebilir misiniz?  
Neden?
5. Spor alanında karizmatik olarak değerlendirebileceğiniz biri var mı?
6. Karizmatik bir lider ile çalışmanın ne gibi avantajları olabilir?
7. Spor alanından karizmatik davranışlar sergileyen antrenörlere örnek verebilir misiniz?
8. Bu kişileri sizce karizmatik kılan özellikler nelerdir?

## **EK- 6 Pilot Çalışmada Kullanılan Karizmatik Liderlik Ölçeği**

**Değerli Sporcu,**

Ekteki ölçek, antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerini değerlendiren bir ölçme aracının geliştirilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla toplam 73 madde oluşturulmuştur. Sizden istenilen, ölçekte yer alan cümleleri dikkatle okuyarak antrenörünüzü en iyi yansıtan seçeneğe (X) işareti koymanızdır. Lütfen yanıtız soru bırakmayınız. Her bir maddeye ilişkin tek bir seçeneği işaretleyiniz.....

Yapacağınız seçimlerin yanlış olması söz konusu değildir. Önemli olan sizin görüşünüzdür. Araştırmada elde edilecek bulguların geçerliliği sizin yanıtlarınızdaki içtenliğe bağlıdır. Ölçeğe vereceğiniz yanıtlar bilimsel araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır.

Ayrılmış olduğunuz zaman ve araştırmaya vermiş olduğunuz katkı nedeniyle teşekkür ediyorum.

Araš. Gör. Veli Onur ÇELİK

Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

E-posta: [onurcelik@anadolu.edu.tr](mailto:onurcelik@anadolu.edu.tr)

Tel: 0-222-335 05 80 / 6723

## KARİZMATİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Antrenörüm, herkesi şaşırtan, umulmadık kararlar alır ve uygular.				
2. Antrenörüm, diğer antrenörlerin alamayacağı riskler alır.				
3. Antrenörüm, radikal kararlar alır ve uygular.				
4. Antrenörüm sergilediği davranışlar ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez.				
5. Antrenörüm, sahip olduğu düşünceleri ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez.				
6. Antrenörüm sahip olduğu değerler ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez.				
7. Antrenörüm saha içinde yaşadığımız sorunlar karşısında beklenmedik çözüm yolları üretir.				
8. Antrenörüm alışık olmadığım tarzda koçluk yapar.				
9. Antrenörümün kıyafetleri içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir.				
10. Antrenörümün saç sitili içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir.				
11. Antrenörümün fiziksel yapısı içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir.				
12. Antrenörümün konuşmaları dinleyenlerin hoşuna gider.				
13. Antrenörümü dinlerken ağızından çıkan kelimeleri kaçırmamak için dikkat kesilirim.				
14. Antrenörümün cümleleri anlaşılırdır.				
15. Antrenörüm konuşması sırasında vurgulamaları çok iyi yapar.				
16. Antrenörüm az ama öz konuşur.				
17. Antrenörüm konuşmaya başladığında herkes susar ve onu dinler.				

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
18. Antrenörüm, takım içerisindeki tüm oyuncularıyla nasıl konuşması gerektiğini bilir.				
19. Antrenörümün, takımın dışındaki bireylerle de iyi bir iletişimi vardır.				
20. Antrenörüm, konuşması sırasında beden dilini iyi kullanır (jest ve mimikler).				
21. Antrenörüm, etkileyici bir ses tonuna sahiptir.				
22. Antrenörümün büyüleyici bir havası vardır.				
23. Antrenörüm, çevresindekilerle etkileyici bir iletişim kurar.				
24. Antrenörüm, içinde bulunduğu toplulukta dikkatleri üzerine çeker.				
25. Antrenörüm, üzerine giydiği kıyafet ne olursa olsun kendine yakıştırmaz.				
26. Antrenörüm etkileyici bir fiziksel görünüme sahiptir.				
27. İlk karşılaştığımda antrenörüm bende olumlu bir etki bıraktı.				
28. Diğer takımlardaki oyuncular antrenörümle çalışmak isterler.				
29. Antrenörüm oyuncularımı saha içinde korur.				
30. Antrenörüm oyuncularımı saha dışında korur.				
31. Antrenörüm oyun sırasında işler kötüye gitse de sorunları çözer.				
32. Antrenörümün her durumda bir B planı mutlaka vardır.				
33. Antrenörüm, oyuna her girişimde beni destekler.				
34. Antrenörüm beni ne zaman oyundan alıp, ne zaman oynatacağını iyi bilir.				
35. Antrenörümle saha dışındaki sorunlarım hakkında rahatça konuşurum.				

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
36. Antrenörüm, her türlü sorunumda bana yardımcı olur.				
37. Antrenörüm kenarda olduğunda, kendimi daha rahat hissediyorum.				
38. Antrenörüm, oyuncularına karşı davranışlarında tutarlıdır.				
39. Antrenörüm, verdiği sözde mutlaka durur.				
40. Müsabaka sırasında farklı olarak geriye düşsek de, antrenörümün bizi öne geçireceğini bilirim.				
41. Antrenörümün işi hakkındaki bilgisini çok iyidir.				
42. Antrenörümün basketbol dışındaki konulardaki bilgisine de güvenirim.				
43. Antrenörüm bizi o kadar iyi çalıştırır ki, maç öncesi konuşma yapmasına gerek kalmaz.				
44. Antrenörümün müsabaka sırasında yaptığı hamlelerin doğruluğuna inanırım.				
45. Antrenörüm sahada ne yaparsam yapayım, kenarda beni destekler.				
46. Antrenörümün geçmişteki başarıları ona güvenmeme neden olur.				
47. Antrenörümün kendine duyduğu güven bana da yansıyor.				
48. Başarısız olsam dahi antrenörümün beni destekleyeceğini bilirim.				
49. Antrenörüm, karşısına çıkan tüm engellere rağmen kafasındakileri uygular.				
50. Antrenörüm, yapmak istediği şeyleri karşısındaki engelleri yıkarak gerçekleştirebilir.				
51. Antrenörüm, kendi doğrularını uygularken başarı ya da başarısızlığı düşünmez.				
52. Antrenörüm, “yolun sonunu” görebilen tek insandır.				
53. Antrenörüm, takım içerisindeki tüm karşıt görüşlere rağmen inandığı yoldan dönmez.				

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
54. Antrenörüm, yapmak istedikleri konusunda bizimle asla tartışmaz.				
55. Antrenörüm kendi düşüncelerini savunur ve arkasında durur.				
56. Antrenörüm yönetimin baskıları karşısında geri adım atmaz.				
57. Antrenörüm dış çevrenin baskıları karşısında geri adım atmaz.				
58. Antrenörüm çoğu insan tarafından kendini beğenmiş biri olarak nitelendirilir.				
59. Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle antipatik biri olarak değerlendirilir.				
60. Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle ukala biri olarak değerlendirilir.				
61. Antrenörümün varlığı beni hırslandırır.				
62. Antrenörüm, beni tek bir cümle ile ateşleyebilir.				
63. Antrenörüm, beni bir hareketiyle ateşleyebilir.				
64. Antrenörüm, her oyuncusunu nasıl motive edeceğini bilir.				
65. Antrenörüm beni motive edebilmek için sıra dışı yollar kullanır.				
66. Antrenörümle çalıştığım süreç içerisinde kendimi geliştirdiğime inanıyorum.				
67. Antrenörümden korktuğum için değil, O'na inandığım için söylediklerini yaparım.				
68. Antrenörüm, tüm oyuncularının ihtiyaçları ile yakından ilgilenir.				
69. Antrenörüm, benim için özel olan günleri (doğum günü vb) bilir.				
70. Antrenörüm geleceğimle ilgili planlarımda bana yardımcı olur.				
71. Antrenörüm, benim sorunlarıma karşı duyarlılık gösterir.				
72. Antrenörüm ailemi tanır.				
73. Antrenörüm en zor günlerimde (ölüm, hastalık, sakatlık vb.) daima yanımda olur.				

## **EK- 7 Çalışmada Kullanılan Ölçekler**

### **Değerli Sporcu,**

Bu ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sizin ile ilgili bazı kişisel bilgilere yanıt vermeniz istenmektedir. İkinci bölümde ise antrenörlerinizin karizmatik liderlik özelliklerinin ve görev yaptığınız takımdaki grup bütünlüğünün (sarginlığının) değerlendirilmesine yönelik hazırlanmış iki adet ölçek yer almaktadır. Sizden istenilen, kişisel bilgiler bölümünde ve ölçeklerde yer alan cümleleri dikkatle okuyarak size en uygun olan seçeneğe (X) işareti koymanızdır. Lütfen yanıtız soru bırakmayınız. Her bir maddeye ilişkin tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Yapacağınız seçimlerin yanlış olması söz konusu değildir. Önemli olan sizin görüşünüzdür. Araştırmadan elde edilecek bulguların geçerliliği sizin yanıtlarınızdaki içtenliğe bağlıdır. Ayırmış olduğunuz zaman ve araştırmaya vermiş olduğunuz katkı nedeniyle teşekkür ediyorum.

Araš. Gör. Veli Onur ÇELİK

Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

E-posta: [onurcelik@anadolu.edu.tr](mailto:onurcelik@anadolu.edu.tr)

Tel: 0-222-335 05 80 / 6723

Gsm: 05053126124



## KİŞİSEL BİLGİLER

- 1. Cinsiyetiniz** Kadın ( ) Erkek ( )
- 2. Yaşınız** 18 ve altı ( ) 19 - 22 ( ) 23 - 26 ( )  
27- 30 ( ) 31- 34 ( ) 35 ve üstü ( )
- 3. Eğitim düzeyi** İlköğretim ( )  
Ortaöğretim (Lise) ( )  
Lisans (Yüksekokul/Fakülte) ( )  
Lisansüstü (Yüksek lisans /Doktora) ( )
- 4. Lig düzeyi** Beko Basketbol Lig'i ( )  
Türkiye Kadınlar 1. Lig'i ( )  
Türkiye Basketbol 2. Lig'i ( )  
Türkiye Kadınlar Basketbol 2. Lig'i ( )  
Erkekler Basketbol Bölgesel Lig'i ( )
- 5. Bu sezon ki antrenörünüzle çalışma süresi**  
1 sezon ve altı ( ) 2 sezon ( ) 3 sezon ( )  
4 sezon ( ) 5 sezon ( ) 6 sezon ve üstü ( )
- 6. Bu branşda spor yaptığınız süre**  
1 yıl ve altı ( ) 2 - 5 yıl ( ) 6 - 9 yıl ( )  
10 – 13 yıl ( ) 14 – 17 yıl ( ) 18 yıl ve üzeri ( )
- 7. Uyuşgunuz** Türkiye Cumhuriyeti ( ) A.B.D. ( ) Diğer ( )

## Karizmatik Liderlik Ölçeği

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Antrenörüm ailemi tanır.	4	3	2	1
2. Antrenörüm geleceğimle ilgili planlarımda bana yardımcı olur.	4	3	2	1
3. Antrenörüm, benim sorunlarıma karşı duyarlılık gösterir.	4	3	2	1
4. Antrenörüm en zor günlerimde (ölüm, hastalık, sakatlık vb.) daima yanımda olur.	4	3	2	1
5. Antrenörüm, benim için özel olan günleri (doğum günü vb) bilir.	4	3	2	1
6. Antrenörüm sahada ne yaparsam yapayım, kenarda beni destekler.	4	3	2	1
7. Başarısız olsam dahi antrenörümün beni destekleyeceğini bilirim.	4	3	2	1
8. Antrenörüm, her türlü sorunumda bana yardımcı olur.	4	3	2	1
9. Antrenörümle saha dışındaki sorunlarım hakkında rahatça konuşurum.	4	3	2	1
10. Antrenörüm, tüm oyuncularının ihtiyaçları ile yakından ilgilenir.	4	3	2	1
11. Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle antipatik olarak değerlendirilir.	4	3	2	1
12. Antrenörüm çoğu insan tarafından kendini beğenmiş olarak nitelendirilir.	4	3	2	1
13. Antrenörüm sıra dışı davranışları nedeniyle ukala olarak değerlendirilir.	4	3	2	1
14. Antrenörümün etkileyici bir fiziksel görüntüye sahiptir.	4	3	2	1
15. Antrenörüm üzerine giydiği kıyafet ne olursa olsun kendine yakıştırır.	4	3	2	1

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
16. Antrenörüm, etkileyici bir ses tonuna sahiptir.	4	3	2	1
17. Antrenörüm çevresindekilerle etkileyici bir iletişim kurar.	4	3	2	1
18. Antrenörüm, sahip olduğu düşünceleri ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez.	4	3	2	1
19. Antrenörüm sergilediği davranışlar ile içinde bulunduğu topluma göre ortalama biri olarak nitelendirilemez.	4	3	2	1
20. Antrenörüm sahip olduğu değerler ile bana göre ortalama biri olarak nitelendirilemez.	4	3	2	1
21. Antrenörüm, beni bir hareketiyle ateşleyebilir.	4	3	2	1
22. Antrenörüm, beni tek bir cümle ile ateşleyebilir.	4	3	2	1
23. Antrenörüm, her oyuncusunu nasıl motive edeceğini bilir.	4	3	2	1
24. Antrenörümün cümleleri anlaşılırdır.	4	3	2	1
25. Antrenörüm konuşmaya başladığında herkes susar ve onu dinler.	4	3	2	1
26. Antrenörüm konuşması sırasında vurgulamaları çok iyi yapar.	4	3	2	1
27. Antrenörümün saç stili, içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir.	4	3	2	1
28. Antrenörümün kıyafetleri, içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir.	4	3	2	1
29. Antrenörümün fiziksel yapısı içinde bulunduğu topluma göre sıra dışı olarak nitelendirilebilir.	4	3	2	1
30. Antrenörüm, diğer antrenörlerin alamayacağı riskler alır.	4	3	2	1
31. Antrenörüm, herkesi şaşırta, umulmadık kararlar alır ve uygular.	4	3	2	1

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
32. Antrenörüm, radikal kararlar alır ve uygular.	4	3	2	1
33. Antrenörüm, karşısına çıkan tüm engellere rağmen kafasındakileri uygular.	4	3	2	1
34. Antrenörüm, yapmak istediği şeyleri karşısındaki engelleri yıkarak gerçekleştirebilir.	4	3	2	1
35. Antrenörüm kendi düşüncelerini savunur ve arkasında durur.	4	3	2	1

## Takım Bütünlüğü (Sargınlık) Ölçeği

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Bu takımın katıldığı sosyal faaliyetlerin bir parçası olmaktan hoşlanmıyorum.	5	4	3	2	1
2. Bu takımında bana oynamam konusunda yeteri kadar şans verilmiyor.	5	4	3	2	1
3. Sezon bittiğinde takım arkadaşlarımı özlemeyeceğim.	5	4	3	2	1
4. Takımımın kazanma hırsından dolayı memnun değilim.	5	4	3	2	1
5. En iyi arkadaşlarımın bazıları bu takımdadır.	5	4	3	2	1
6. Bu takımında oyunculuğumu geliştirmek için bana yeterince fırsat verilmemektedir.	5	4	3	2	1
7. Diğer arkadaşlarımla yapılan eğlencelere katılmayı takımla yapılan eğlencelere tercih ederim.	5	4	3	2	1
8. Bu takımın oyun tarzını sevmiyorum.	5	4	3	2	1
9. Bu takım ait olduğum en önemli sosyal gruplardan bir tanesidir.	5	4	3	2	1
10. Takımımız hedefine ulaşmak için kenetlenmiştir.	5	4	3	2	1
11. Takım arkadaşlarım takımla birlikte olmaktan çok kafalarına göre takılmayı tercih ederler.	5	4	3	2	1
12. Kötü performans gösterdiğimizde sorumluluğu hep birlikte üstleniriz.	5	4	3	2	1
13. Takım arkadaşlarımız nadiren birlikte eğlenirler.	5	4	3	2	1
14. Takımın hedefleri konusunda arkadaşlarımın birbirinde farklı görüşleri vardır.	5	4	3	2	1
15. Takım arkadaşlarımız ölü sezonda da birlikte olmaktan hoşlanırlar.	5	4	3	2	1
16. Bazı arkadaşlarımız antrenman eksikliği ve benzeri nedenlerden dolayı sorun yaşadıklarında tekrar bir arada olmak için hepimiz onlara yardım ederiz.	5	4	3	2	1
17. Takım arkadaşlarımız antrenman ve maçlar dışında pek bir şey paylaşmazlar.	5	4	3	2	1
18. Maçlarda ve antrenmanlarda takım arkadaşlarımız birbirlerine uyarıda bulunamazlar.	5	4	3	2	1