

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**AMATÖR FUTBOLCULARIN ANTRENÖRLERDE**  
**BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARININ**  
**BELİRLENMESİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ**  
**(SAKARYA İL ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**UĞUR ALEMDAR**

**DANIŞMAN**  
**DOÇ. DR. FİKRET SOYER**

**HAZİRAN 2018**



**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**AMATÖR FUTBOLCULARIN ANTRENÖRLERDE**  
**BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARININ**  
**BELİRLENMESİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ**  
**(SAKARYA İL ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**UĞUR ALEMDAR**

**DANIŞMAN**  
**DOÇ. DR. FİKRET SOYER**

**HAZİRAN 2018**

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.




İmza

Uğur ALEMDAR

## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

‘Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi (Sakarya İl Örneği)’ başlıklı bu yüksek lisans tezi, Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Anabilim Dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

**Başkan** Danışman Doç. Dr. Fikret SOYER



**Üye** Dr.Öğr.Üyesi Özkan IŞIK



**Üye** Dr.Öğr.Üyesi Atike YILMAZ



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

26/06/2018

  
PROF.DR. MUSTAFA YILMAZLAR  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu araştırma antrenörlerin liderlik davranışları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılmıştır.

Tez konumun seçiminde bana yol gösteren bilgi, tecrübe ve yardımlarını esirgemeyen, tezimin bu hali almasında büyük katkıları olan ve her konuda beni destekleyen tez danışmanım Doç. Dr. Fikret Soyer'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Dr.Öğr. Üyesi Özkan Işık hocama göstermiş olduğu yardımlarından ve engin sabrından dolayı kendisine teşekkür ederim.

Her zaman en büyük destekçilerim olan, canımdan çok sevdiğim ve haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ve bu süreçte her zaman yanımda olan Burcu Akmazoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

# AMATÖR FUTBOLCULARIN ANTRENÖRLERDE BULUNMASINI İSTEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ (SAKARYA İL ÖRNEĞİ)

Alemdar, Uğur

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği  
Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fikret SOYER

Haziran, 2018. xii+85 Sayfa.

Araştırmanın amacı, amatör futbolcuların demografik özellikleri açısından antrenörlerinin liderlik tarzları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma grubunu Sakarya’da amatör olarak futbol oynayan 261 gönüllü sporcu oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama araçları olarak Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından yapılan ve Türkçeye uyarlaması Güngörmüş, Gürbüz ve Yenel (2006) “Spor İçin Liderlik Ölçeği” (LSS) ve Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan ” Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekler araştırmacı tarafından yüz yüze anket yöntemiyle uygulanmıştır. Verilerin analizinde SPSS paket program kullanılmıştır. Normal dağılımı gösteren verilerin analizi için t-testi ve One-Way Anova testleri uygulanmıştır. Hata payı 0,05 olarak alınmıştır. Bulgulara göre; örgütsel özdeşleşme ile aylık gelir değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmezken, liderlik davranışları alt boyutlarından otokratik davranış ile aylık gelir düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Oynanan amatör küme lig türü değişkeni ile liderlik davranışları alt boyutlarından otokratik davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Sonuç olarak, daha üst seviyede amatör küme liginde futbol oynayan sporcuların otokratik davranışlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Orta ve yüksek gelire sahip olan futbolcuların otokratik davranış düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Futbol, antrenör, örgütsel özdeşleşme, liderlik davranışları.

## **ABSTRACT**

### **DETERMINATION OF THE STYLES OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION RELATIONSHIP ON THE COACHES OF THE AMATEUR FOOTBALL PLAYERS(SAKARYA PROVINCE SAMPLE)**

Alemdar, Uğur

Master Thesis, Education Sciences, Department of Physical Education  
andSports TeachingEducation

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Fikret SOYER

June, 2018. xii+85 Pages.

The purpose of the study was amateur football players in terms of demographic features whether there is a significant difference between the leadership style of the coaches and the organizational identification. The research group was consisted 261 volunteer athletes who were playing football as amateurs in Sakarya. In the study is used as data collection tools that developed by Chelladurai and Saleh (1980) which is adapted to Turkish by Güngörmüş, Gürbüz and Yenel (2006) "Leadership Scale for Sport" (LSS) ; developed by Mael and Ashforth (1992) and adapted to Turkish by Tak and Aydemir (2004) "Organizational Identification Scale". In the analysis of the data was used SPSS package program. The analysis of data showing normality distribution was applied for independent samples T-test and One-way ANOVA test. The significance was set at 0.05. According to the result of present study, there was no statistically significant relationship was observed between organizational identification and factor of monthly income; there is a statistically significant difference between autocratic behavior and monthly income level from the sub-scales of leadership behaviors. The statistically significant difference was found between autocratic behavior from the sub-scale of the leadership behaviors with the amateur cluster league type variable. As a result, it was seen that the athletic behaviors of the athletes play football in the amateur cluster league at the higher



level. Moreover, the autocratic behavior levels of middle and high-income football players was higher.

**Keywords:**Football, coach,organizational identification, leadershipbehavior.

## İÇİNDEKİLER

Bildirim .....	i
Jüri Üyelerinin İmza Sayfası.....	ii
Ön söz .....	iii
Özet .....	iv
Abstract .....	v
Tablolar Listesi.....	x
Şekiller Listesi.....	xii
1. Bölüm, Giriş.....	1
1.1. Problem Cümlesi .....	2
1.2. Alt Problemler .....	3
1.3. Çalışmanın Önemi.....	4
1.4. Sınırlılıklar .....	4
1.5. Tanımlar .....	5
1.6. Simgeler ve Kısaltmalar .....	7
2. Bölüm, Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi .....	8
2.1. Futbol Kavramı ve Futbolun Gelişimi .....	8
2.2. Antrenörlük .....	11
2.3. Yönetici ve Liderlik Kavramları .....	12
2.3.1. Yönetim Kavramı Yapısına Genel Bakış .....	12
2.3.2. Yönetici Kavramı .....	13
2.3.3. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	15
2.4. Yönetici ve Liderliğin Temel Farkları .....	15
2.5. Liderlik Hakkında Kuramlar .....	17
2.5.1. Özellikler Kuramı.....	19
2.5.2. Davranışsal Kuram.....	20
2.5.3. Durumsal Liderlik Kuramı .....	22
2.6. Liderlik Türleri.....	23
2.6.1. Otokratik Liderlik.....	23
2.6.2. Kalite Liderliği .....	23
2.6.3. Vizyoner Liderlik .....	23
2.6.4. Kültürel Liderlik.....	24
2.6.5. Demokratik Liderlik.....	25

2.6.6. Etik (Moral) Liderlik.....	25
2.6.7. Karizmatik Liderlik.....	26
2.7. Dönüşümcü Liderlik.....	27
2.7.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı .....	28
2.8. Örgütsel Özdeşleşme.....	29
2.8.1. Özdeşleşme Tanımları.....	29
2.8.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı.....	33
2.9. Örgütsel Özdeşleşmenin Nitelikleri .....	34
2.10. Örgütsel Özdeşleşmeyle İlgili Farklı Bakış Açıları .....	35
2.10.1. Sosyal Kimlik Bakış Açıcı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki .....	36
2.11. Örgütsel Özdeşleşme Yaklaşımları .....	37
2.11.1. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirdikleri Özdeşleşme Yaklaşımı .....	37
2.11.2. Reade'in Temel Özdeşleşme Yaklaşımı .....	38
2.11.3. Scott, Corman, Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Yaklaşımı .....	39
2.12. Örgütsel Özdeşleşme Yaklaşımları .....	40
2.13. Örgüt İçin Özdeşleşmeye Duyulan Gereksinim.....	42
3. Bölüm, Gereç ve Yöntem.....	44
3.2. Araştırmanın Örneklemi.....	44
3.3. Veri Toplama Araçları .....	45
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	45
3.3.2. Spor İçin Liderlik Ölçeği (LSS).....	45
3.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği .....	47
3.4. Verilerin Analizi.....	47
4. Bölüm, Bulgular .....	48
4.1. Sosyo Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular .....	48
4.2. Liderlik Davranışları Türleri ve Özdeşleşme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri..	54
4.2.1. Normallik Testi .....	55
4.2.2. Liderlik Davranışları Ölçeğinin Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu .....	56
4.2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu .....	63
5. Bölüm, Tartışma Sonuç ve Öneriler.....	69
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	69

5.2. Öneriler .....	74
Kaynakça.....	75
Ekler .....	87
Özgeçmiş ve İletişim Bilgileri .....	91

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Eski ve yeni stil yöneticilerin özellikleri .....	14
Tablo 2. Lider ile yönetici arasındaki farklar .....	16
Tablo 3. Liderlik kuramları ve yapılan eleştiriler .....	18
Tablo 4. Liderlerin sahip oldukları özellikler .....	19
Tablo 5. Başarılı liderde bulunması arzulanan özellikler ve yetkinlikler .....	20
Tablo 6. Ohio üniversitesi liderlik araştırmaları sonucunda elde edilen.....	22
Tablo 7. Kültürel liderliğe ait öğeler ve bunların unsurları ve kurum .....	24
Tablo 8. Karizmatik liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması .....	26
Tablo 9. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik .....	28
Tablo 10. Eğitim durumu dağılımları .....	48
Tablo 11. Yaş Dağılımları.....	49
Tablo 12. Futbol oynama süresi .....	50
Tablo 13. Futbol oynanan mevki .....	51
Tablo 14. Aylık gelir .....	51
Tablo 15. Bugüne kadar kaç farklı amatör takımda oynadınız .....	52
Tablo 16. Amatör küme lig türü dağılımları .....	53
Tablo 17. “Hiç Kaptanlık Yaptınız mı? ” değişkeni dağılımları.....	54
Tablo 18. Liderlik davranışları türleri ve özdeşleşme ölçeği tanımlayıcı istatistikler	54
Tablo 19. Normallik Testi .....	55
Tablo 20. Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma durumu.....	56
Tablo 21. Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşma durumu.....	56
Tablo 22. Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının futbol oynama süresi değişkenine göre farklılaşma durumu.....	57
Tablo 23. Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının mevki değişkenine göre farklılaşma durumu.....	57
Tablo 24. Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının futboldaki aylık gelir değişkenine göre farklılaşma durumu.....	58
Tablo25. TUKEY çoklu karşılaştırma testi.....	60
Tablo 26. Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının “bugüne kadar kaç farklı amatör takımda oynadınız” değişkenine göre farklılaşma durumu .....	60

Tablo 27. Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının oynanan amatör küme lig türü değişkenine göre farklılaşma durumu.....	61
Tablo 28. TUKEY çoklu karşılaştırma testi.....	62
Tablo 29. Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının “hiç kaptanlık yaptınız mı?” değişkenine göre farklılaşma durumu.....	63
Tablo 30. Örgütsel özdeşleşmenin eğitim değişkenine göre farklılaşma durumu .....	63
Tablo 31. Örgütsel özdeşleşmenin yaş değişkenine göre farklılaşma durumu .....	64
Tablo 32. Örgütsel özdeşleşmenin futbol oynama süresi değişkenine göre farklılaşma durumu.....	64
Tablo 33. Örgütsel özdeşleşmenin futbol oynanan mevki değişkenine göre farklılaşma durumu.....	65
Tablo 34. Örgütsel özdeşleşmenin futbolda aylık gelir değişkenine göre farklılaşma durumu.....	65
Tablo 35. Örgütsel özdeşleşmenin “bugüne kadar kaç farklı amatör takımda oynadınız” değişkenine göre farklılaşma durumu .....	65
Tablo 36. Örgütsel özdeşleşmenin “amatör lig türü” değişkenine göre farklılaşma durumu.....	66
Tablo 37. Örgütsel özdeşleşmenin “Hiç kaptanlık yaptınız mı?” değişkenine göre farklılaşma durumu.....	66
Tablo 38. Liderlik davranışları türleri ve özdeşleşme ölçeği tanımlayıcı istatistikleri .....	67
Tablo 39. Liderlik davranışları türleri ile özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi .....	67

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yönetim ve yönetici düzeyleri .....	12
Şekil 2. Yönetimsel görevler ve roller .....	13
Şekil 3. Eğitim durumu dağılımları .....	48
Şekil 4. Yaş dağılımları .....	49
Şekil 5. Futbol oynama süresi .....	50
Şekil 6. Futbol oynanan mevki .....	51
Şekil 7. Aylık gelir .....	52
Şekil 8. Bugüne kadar kaç farklı amatör takımda oynadınız .....	53
Şekil 9: Amatör küme lig türü dağılımları .....	53
Şekil 10: “Hiç Kaptanlık Yaptınız mı?” değişkeni dağılımları .....	54

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde; problem durumu, alt problemler, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları, tanımları ve araştırmanın simge ve kısaltmaları yer almakla birlikte alana özgü bilgiler aktarılmıştır.

Antrenörler, yetiştirdikleri sporculara, spor kurallarını ve stratejilerini gösteren, onları yarışmalara hazır hale getiren, sporcuların kabiliyetlerini fark ederek, onlara uyumlu bir disiplin oluşturup onları yarışmalarda hazır hale getiren şahıslardır.

Yönetim örgütü önceden tasarlanmış hedeflere ulaştırmak için görevli birimdir. Yönetim görevini yerine getirirken çalışanları güdüleyerek onları stratejik hedeflere yöneltir. Yönetici örgütü gereksinimlerine göre belli amaçlar etrafında birleştirerek onları koordine eden, işleri planlayan ve yöneten şahıstır. Yönetim ancak başarılı yöneticiler sayesinde etkili olabilir ve başarıya ulaşabilir.

Liderlik içinde yer aldığı örgütteki bireyleri belli bir hedefe ulaşmak için bir araya getirip onların koordinasyonunu sağlayan bu süreçte yaşanabilecek tüm sorunlar için çözümler üreten, örgüte dinamizm kazandıran, örgütü geleceğe güvenle taşıyabilen kişidir.

Günümüzde futbol çok büyük kitleler tarafından takip edilen ve sevilen bir spor olarak dikkat çekmektedir. Futbol spor dalları arasında en fazla izleyiciye sahip dallar arasındadır. Takım bilincinin önemli olduğu bu spor dalının ortaya çıkışı 1800'lü yıllara dayanmaktadır. 1840-1860 yılları arasında modern futbolun yaygınlaşmasını hazırlayan İngiltere'deki özel okullarda ve üniversitelerde radikal bir değişimden önce, futbol her zaman Avrupa'da ve hatta çok uzak yerlerde yüzyıllar boyunca var olmuştur.



Antrenörler, yetiştirdikleri sporculara, spor kurallarını ve stratejilerini gösteren, onları yarışmalara hazır hale getiren, sporcuların kabiliyetlerini fark ederek, onlara uyumlu bir disiplin oluşturup onları yarışmalarda hazır hale getiren şahıslardır.

Sporcuların kişisel ve takım halinde, milletlerarası kural ve yöntemlere uyumlu olarak yetiştirilmesini mümkün kılan, sporun temellerini, teknik, stratejik ve kurallarını gösteren ve daldaki ilerlemelerden haberdar olan ve kendini yetiştiren şahıslara antrenör adı verilmektedir.

Liderlik sürecinin diğer alanlarda olduğu gibi amatör futbolda da bu kadar önemli olması antrenörlerin liderlik davranışlarının futbolcuların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisini araştırmayı gerekli kılmıştır.

Bu araştırmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı ve liderlik davranışları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı açıklanmıştır. Dördüncü bölümde Sakarya Amatör Ligi futbolcuları arasından seçilen kişilere liderlik davranışları ve örgütsel özdeşleşme ölçekleri uygulanarak istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

## **1.1. PROBLEM CÜMLESİ**

Antrenörler, yetiştirdikleri sporculara, spor kurallarını ve stratejilerini gösteren, onları yarışmalara hazır hale getiren, sporcuların kabiliyetlerini fark ederek, onlara uyumlu bir disiplin oluşturup onları yarışmalarda hazır hale getiren şahıslardır.

Yönetim örgütü önceden tasarlanmış hedeflere ulaştırmak için görevli birimdir. Yönetim görevini yerine getirirken çalışanları güdüleyerek onları stratejik hedeflere yöneltir. Yönetici: örgütü gereksinimlerine göre belli amaçlar etrafında birleştirerek onları koordine eden, işleri planlayan ve yöneten şahıstır. Yönetim ancak başarılı yöneticiler sayesinde etkili olabilir ve başarıya ulaşabilir.

Liderlik içinde yer aldığı örgütteki bireyleri belli bir hedefe ulaşmak için bir araya getirip onların koordinasyonunu sağlayan bu süreçte yaşanabilecek tüm sorunlar için çözümler üreten, örgüte dinamizm kazandıran, örgütü geleceğe güvenle taşıyabilen kişidir.

Günümüzde futbol çok büyük kitleler tarafından takip edilen ve sevilen bir spor olarak dikkat çekmektedir. Futbol spor dalları arasında en fazla izleyiciye sahip dallar arasındadır. Takım bilincinin önemli olduğu bu spor dalının ortaya çıkışı 1800'lü yıllara dayanmaktadır. 1840-1860 yılları arasında modern futbolun yaygınlaşmasını hazırlayan İngiltere'deki özel okullarda ve üniversitelerde radikal bir değişimden önce, futbol her zaman Avrupa'da ve hatta çok uzak yerlerde yüzyıllar boyunca var olmuştur.

Antrenörler, yetiştirdikleri sporculara, spor kurallarını ve stratejilerini gösteren, onları yarışmalara hazır hale getiren, sporcuların kabiliyetlerini fark ederek, onlara uyumlu bir disiplin oluşturup onları yarışmalarda hazır hale getiren şahıslardır.

Sporcuların kişisel ve takım halinde, milletlerarası kural ve yöntemlere uyumlu olarak yetiştirilmesini mümkün kılan, sporun temellerini, teknik, stratejik ve kurallarını gösteren ve daldaki ilerlemelerden haberdar olan ve kendini yetiştiren şahıslara antrenör adı verilmektedir.

Liderlik sürecinin diğer alanlarda olduğu gibi amatör futbolda da bu kadar önemli olması antrenörlerin liderlik davranışlarının futbolcuların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisini araştırmayı gerekli kılmıştır.

Bu araştırmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı ve liderlik davranışları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı açıklanmıştır. Dördüncü bölümde Sakarya Amatör Ligi futbolcuları arasından seçilen kişilere liderlik davranışları ve örgütsel özdeşleşme ölçekleri uygulanarak istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

## **1.2. ALTPROBLEMLER**

Bu çalışmanın alt problemlerine cevap aramak için şu sorular sorulmuştur:

Amatör futbolcuların antrenörlerinden istedikleri liderlik tarzları ve örgütsel özdeşleşme açısından;

- Futbolcuların eğitim düzeylerine göre,
- Futbolcuların yaşlarına göre,
- Futbolcuların futbol oynama sürelerine göre,

- Futbolcuların oynadıkları mevkilerine göre,
- Futbolcuların aylık gelirlerine göre,
- Futbolcuların farklı takımda oynama sayılarına göre,
- Futbolcuların farklı amatör küme türlerine göre,
- Futbolcuların kaptanlık yapma ve yapmama durumlarına göre,
- Futbolcuların liderlik alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında farklılaşmanın olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

### **1.3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

Bu çalışmada Sakarya ilindeki amatör futbolcuların demografik özellikleri açısından antrenörlerinin liderlik tarzları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmaktır. Günümüzde futbol çok büyük kitleler tarafından takip edilen ve sevilen bir spor olarak dikkat çekmektedir. Futbol takım bilincinin en önemli olduğu spor dalları arasında yer almaktadır. Bu takım bilincinin oluşmasında futbolda antrenörlere büyük işler düşmektedir. Antrenörler, yetiştirdikleri sporculara, spor kurallarını ve stratejilerini gösteren, onları yarışmalara hazır hale getiren, sporcuların kabiliyetlerini fark ederek, onlara uyumlu bir disiplin oluşturup onları yarışmalarda hazır hale getiren iyi bir örnek, lider ve bir spor eğitmenleridir. Liderlik sürecinin diğer alanlarda olduğu gibi amatör futbolda da bu kadar önemli olması antrenörlerin liderlik davranışlarının futbolcuların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisini araştırmayı gerekli kılmıştır.

### **1.4. SINIRLILIKLAR**

Araştırmanın sınırlılıkları; 2017-2018 futbol sezonundan Sakarya ili içerisinde futbol oynayan 261 erkek gönüllü ile sınırlıdır. Dahası araştırmaya profesyonel futbolcular dahil edilmemiştir. Ek olarak, 18-37 yaş aralığında amatör futbolcular ile sınırlıdır.

## 1.5. TANIMLAR

**Futbol:** Günümüzde futbol çok büyük kitleler tarafından takip edilen ve sevilen bir spor olarak dikkat çekmektedir. Futbol dikdörtgen şeklinde çim saha ya da suni saha üzerinde ölçüleri belirli uluslararası kurallara bağlı 11 kişilik karşılıklı iki takımın birbirleri kalesi içine topu bırakmaları olarak tanımlanmaktadır. Futbol spor dalları arasında en fazla izleyiciye sahip dallar arasındadır. Takım bilincinin önemli olduğu bu spor dalının ortaya çıkışı 1800'lü yıllara dayanmaktadır. 1840-1860 yılları arasında modern futbolun yaygınlaşmasını hazırlayan İngiltere'deki özel okullarda ve üniversitelerde radikal bir değişimden önce, futbol her zaman Avrupa'da ve hatta çok uzak yerlerde yüzyıllar boyunca var olmuştur (Branko, 1993:115).

**Antrenör:** Sporcuların kişisel ve takım halinde, milletlerarası kural ve yöntemlere uyumlu olarak yetiştirilmesini mümkün kılan, sporun temellerini, teknik, stratejik ve kurallarını gösteren ve daldaki ilerlemelerden haberdar olan ve kendini yetiştiren şahıslara antrenör adı verilmektedir (Sevim, 2002).

**Yönetici:** Yönetici örgütü gereksinimlerine göre belli amaçlar etrafında birleştirerek onları koordine eden, işleri planlayan ve yöneten şahıstır. Yönetim ancak başarılı yöneticiler sayesinde etkili olabilir ve başarıya ulaşabilir. Yönetimde yöneticilerin eşgüdüm içinde şirket hedefleri doğrultusunda hareket etmesi önemlidir (Turner, 2008). Yönetici örgütteki kişileri, çalışanlar örgütün ya da kurumun hedefleri doğrultusunda yönelten onların sevk idaresinden sorumlu kişidir.

**Liderlik:** Liderlik içinde yer aldığı örgütteki bireyleri belli bir hedefe ulaşmak için bir araya getirip onların koordinasyonunu sağlayan bu süreçte yaşanabilecek tüm sorunlar için çözümler üreten, örgüte dinamizm kazandıran, örgütü geleceğe güvenle taşıyabilen kişidir (Rost, 1993). Liderler düşüncelerini örgütteki kişilere benimsenebilecek ikna gücüne sahip onları inandırdığı amaçlar etrafında bir araya getirip belli bir hedefe götürebilen kişilerdir.

**Özdeşleşme:** Özdeşleşme TDK güncel sözlüğünde "Bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması süreci" ve "Bireyin bu yolla kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması süreci" olarak tanımlanmıştır (URL3).

**Örgütsel özdeşleşme:** Örgütsel özdeşleşmeyi kimlik ile farklı ancak ilişkili bir kavram olarak tanımlayan araştırmacılar, örgütsel özdeşleşme kavramını “Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi” olarak tanımlamaktadır (Scott, Corman ve Cheney, 1998: 304). Örgütsel özdeşleşme ile kimlik tanımlarını birlikte ele alan araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşme kavramını “örgütün amaçlarıyla çalışanın amaçlarının gittikçe daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci” olarak tanımlamaktadırlar (Ashforth ve Mael 1989:23).

## **1.6. SİMGELER VE KISALTMALAR**

**BAL:** Spor Toto Bölgesel Amatör Ligi

**TKY:** Toplam Kalite Yönetimi

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**FIFA:** Federation Internationale de Football Associations (Uluslararası Futbol Birliği Federasyonu)

**UEFA:** Union of European Football Associations (Avrupa Futbol Birliği Federasyonu)

## BÖLÜM II

### ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 2.1. FUTBOL KAVRAMI VE FUTBOLUN GELİŞİMİ

Günümüzde futbol çok büyük kitleler tarafından takip edilen ve sevilen bir spor olarak dikkat çekmektedir. Futbol spor dalları arasında en fazla izleyiciye sahip dallar arasındadır. Modern futbol ilk kez İngiltere'de oynanmaya başlandı. Yine de, İtalyanlar da futbolun gelişimine katkıda bulundular. İtalyanlara göre futbol, Jul Ceasar lejyonerleri tarafından kraliyet dönemi İtalyan futbolu “Giucu del Calcio” olarak İngiltere'ye götürüldü; bu kişiler Londra'ya yerleştiler ve bu oyunu yerlilere öğrettiler. Orta Çağ'da İtalyan futbolu, kısa bir süre önce Calcio, bazı kuralları ile modern futbolda andıran ve ayakla sürülen topu rakip oyuncunun hedefine koymaya dayanan bir oyundu (Apaydın, 2008: 4). İngiltere'deki ilk futbol kulübü olan, “Sheffield Club” 1857'de faaliyetlerine başladı, 26 Ekim 1863'te iki kulüp yöneticisi İngiltere'nin başkenti olan Londra'da İngiliz Futbol Birliği kurmuşlardır. Bu da modern futbolun doğuşunu sağladı (Arıpınar, 1993:9-10). İlk milli İngiliz futbol federasyonu kurulduğunda, futbol için bazı kurallar getirildi. Günümüze kadar olan tarihte dünya üzerinde 147 futbol federasyonları kurulmuş ve bu kurulan federasyonlar FİFA (Milletlerarası Futbol Birlikleri Federasyonu) çatısı altında bir araya gelmişlerdir (Urartu, 1987).

Futbolda bir standart sağlamak için oluşturulankurallar “Cambridge Kuralları” olarak kaydedildi ve bu kurallara uyarak ilk modern anlamda futbol maçını oynayanlar Cambridge Üniversitesi öğrencileriydi. İngiltere'de hızla gelişen ve ilgi gören futbol, diğer ülkelere çok hızlı bir şekilde yayılmaya başladı (Güneş, 2010: 6).

1874 yılında Almanya'da, 1875'te Hollanda'da, 1876'da Danimarka'da, 1882'de İsveç'te, 1890'da Çekoslovakya'da, 1894'te Avusturya'da ve 1895'te Macaristan'da,

ulusal federasyonların kurulmaya başlamıştır. Uluslararası maçlardaki artış, organize bir kuruluşu zorunlu hale getirmiştir. Tüm bu gelişmeler sonucunda, Uluslararası Futbol Federasyonu (Federation Internationale de Football Associations - FIFA) 1904 yılında kuruldu (Apaydın, 2008: 7). FIFA, 21 Mayıs 1904'te Paris'te sadece İngiliz Adalarında düzenlenen ve İngiltere, Kuzey İrlanda, İskoçya ve Fransa'nın bir dünya turnuvasına katıldığı uluslararası futbol turnuvasını genişletmek amacıyla kuruldu. Fakat daha sonra tüm dünyada yapılan uluslararası maçları düzenleyen bir kuruluş mahiyetini kazanmıştır (Tellan, 2008:354). Türkiye, 1923'te 26. üye olarak federasyona girdi. FIFA ve ulusal federasyonlar arasında beş konfederasyon vardır. Bunlar UEFA (Avrupa Futbol Birliği) ve Güney Amerika, Kuzey Amerika, Afrika ve Asya Konfederasyonlarıdır. FİFA'nın 35 ülkeden yaklaşık 310 çalışanı vardır ve Yönetim Kurulu (yasama), İcra Kurulu, Genel Sekreterlik (yönetim) ve komitelerden (yönetim kuruluna yardımcı olmak) oluşmaktadır (URL2).

Uluslararası Yönetim Kurulu ayrıca FIFA bünyesinde yer almaktadır ve 20 futbolcudan oluşmaktadır. Bu kurul, değişmeyen futbol kurallarının modern standartlara göre uygulanmasını sağlamak için çalışır. Federasyonlar, ulusal federasyonlar ve kulüpler FİFA'nın mutlak kontrolü altındadır (Dede, 2005: 6). Dünya futbolunu yönlendiren kurum olan FIFA, uygulamanın en yüksek otoritesi ve futboldaki kuralların değişmesi, uluslararası maçlar ve turnuva organizasyonlarının düzenleyicisidir. Ulusal federasyonlar maçlarını kendileri düzenlemektedir. Avrupa Şampiyonlar ligi Kupası, UEFA Kupası ve Europa Kupası ve Olimpiyat Oyunları Futbol Turnuvası'nı kapsayan uluslararası maçlar FİFA'nın kontrolü altındadır (Güneş, 2010: 19). Yasal olarak kar amacı gütmeyen 208 ulusal kuruluşun katıldığı uluslararası bir kuruluş olarak FIFA, yayın hakları ve yayınladığı kuruluşların reklamlarından yüksek oranda fayda sağlayan ve kararlar veren ekonomik çıkar tabanlı bir oluşumdur. Sponsorların gerçekleştirileceği organizasyonların nerede yapılacağı, güvenlikten logo baskılı mal satışına kadar birçok alanda karar vericidir (Tellan, 2008: 356). Avrupa futbolunun en yüksek birimi olan UEFA, kuruluşu ile ilgili toplantıları sırasıyla Züriç, Helsinki, Paris'te yapılmış diğer konfederasyonların bir çatı altında toplanmalarını örnek alarak resmi olarak kurulması için diğer Avrupa ülkeleri ile temasa geçilerek 15 Haziran 1954'te İsviçre'de kurulmuştur. UEFA'nın temel ilkesi, "oyunun zenginleşmesi ve gelişimi



için gerekli koşulları sağlamak” olarak tanımlanmaktadır (Tercüman Gazetesi,1981: 65-67).

FIFA, Avrupa'daki egemen organ olarak UEFA'yı ve yerel düzeyde ulusal federasyonları içeren bir mevzuat sistemi piramidine dayanmaktadır. Böyle bir düzenleme hiyerarşisinde otorite kaynağı, uluslararası organların yalnızca uluslararası düzeyde veya bazı durumlarda tüm dünyada bir eyleme ihtiyaç olduğunda örgütler oluşturabileceği bir rehberdir. UEFA üyesi olan ulusal futbol federasyonları ile birlikte, futbolun büyük katkıları olan, herkesin çıkarlarını uygun bir şekilde koruma altına alınması gereken başka kurumlar da vardır. Kulüpler tüm seviyelerde futbolun ana destekleridir. Ligler, özellikle profesyonel ligler, ulusal düzeyde maç organizasyonları ve yönetim açısından önemlidir. Günümüzde futbolun yönetiminde artık oyuncuların da yararları göz önünde bulundurulmaktadır (TKYD, 2010: 19).

İngiltere'den gelen modern futbolun yayılma döneminde Osmanlı İmparatorluğu'nun ana ticaret limanı şehirlerine yerleşmiş İngilizler de Türk topraklarında futbol oynamaya başlamışlardır. Futbol oynanan ilk şehirler İstanbul, İzmir ve Selanik'tir. İzmir'deki ilk futbol kulübü 1894'te İngilizler tarafından kurulmuştur ve futbol ilk kez 1895'te İstanbul'da ortaya çıkmıştır. İzmir'den İstanbul'a taşınan İngilizler orada futbol oynamaya başlamış ve bu nedenle futbol çok hızlı bir şekilde İstanbul'a yayılmıştır (Aladanlı ve Çördük, 2009: 17).

“İngilizce Yunan işbirliği ile kurulan Kadıköy Futbol Kulübü, İstanbul'daki ilk futbol kulübüdür. Ancak ortaya çıkan anlaşmazlıkların sonucu olarak İngilizler Moda Futbol Kulübü'nü kurmuştur. Bundan sonra, aynı ekiplerin katılımıyla İstanbul Futbol Birliği 1903'te kuruldu. İstanbul'da bir futbol liginin kurulması, bu coğrafyada futbolun daha da genişleyeceğinin işareti olmuştur(URL1). Günümüzde de amatör liglerden seçilebilen yetenekli sporcular büyük kulüplere girebilmekte bu şekilde bir döngü sağlanmaktadır. Bu sebepten futbol liglerinin kurulması her zaman büyük önem arz etmektedir.

## 2.2. ANTRENÖRLÜK

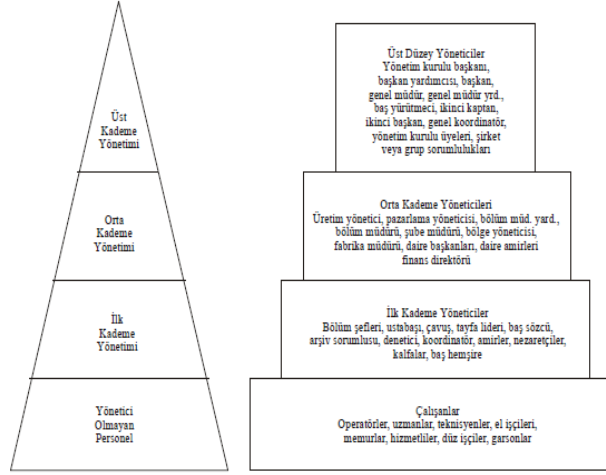
TDK sözlüğünde antrenörü; özetle sporcuları geliştiren yönlendiren kişi şeklinde açıklanmıştır. Bu açıklamanın yanında antrenörlüğün başka tanımları da yapılabilmektedir (URL5). Antrenörler, yetiştirdikleri sporculara, spor kurallarını ve stratejilerini gösteren, onları yarışmalara hazır hale getiren, sporcuların kabiliyetlerini fark ederek, onlara uyumlu bir disiplin oluşturup onları yarışmalarda hazır hale getiren şahıslardır(İnal, 2004:16).Meydan Larousse'nin tanımına göreantrenör; sporcuları, takım çalışmalarında ya da bireysel çalışmalarda destekleyen yarışmalara hazır hale getiren kişidir. Sporcuların kişisel ve takım halinde, milletlerarası kural ve yöntemlere uyumlu olarak yetiştirilmesini mümkün kılan, sporun temellerini, teknik, stratejik ve kurallarını gösteren ve daldaki ilerlemelerden haberdar olan ve kendini yetiştiren şahıslara antrenör adı verilmektedir (Çalışkan, 2001: 68).

Genel manada antrenörlük; spor idarecileri, basın, izleyici ve antrenör arasındaki etkileşimden temel alan, sporcu, spor ve antrenör arasında kurulan etkileşimle biçimlenen bilim ve sanat niteliği bulunan bir meslek şeklinde açıklanabilir. Antrenörün kabiliyet ve tecrübesi, deneyimleri ne kadar olumlu profilde olursa eğittiği sporcunun da deneyim, bilgi ve tecrübesi o kadar pozitif yönde gelişir. Bu nedenle antrenör ilk olarak kendini ilerletmelidir. Bunların yanında sporcuların sosyal hayatları ile olan etkileşimlerini sağlıklı hale getirip sosyal hayatlarına olumlu etkileri olması sporcu için hedeflenmiş olan noktaya erişmesini daha kolay bir hale getirecektir. Futbol antrenörleri sporcuları yönlendirmek ve yetenekleri en iyi şekilde değerlendirebilmek için farklı liderlik tarzlarına başvurmaktadır (Carter, 2009).

## 2.3. YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMLARI

### 2.3.1. Yönetim Kavramı Yapısına Genel Bakış

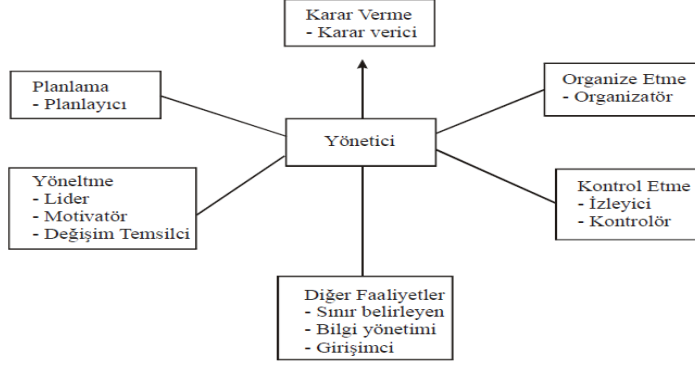
Yönetim örgütü önceden tasarlanmış hedeflere ulaştırmak için görevli birimdir. Yönetim görevini yerine getirirken çalışanları güdüleyerek onları stratejik hedeflere yönlendirir. Yönetici örgütü gereksinimlerine göre belli amaçlar etrafında birleştirerek onları koordine eden, işleri planlayan ve yöneten şahıstır. Yönetim ancak başarılı yöneticiler sayesinde etkili olabilir ve başarıya ulaşabilir. Yönetimde yöneticilerin eşgüdüm içinde şirket hedefleri doğrultusunda hareket etmesi önemlidir (Turner, 2008).



Şekil 1. Yönetim ve yönetici düzeyleri (Helleriegele, Don, Susan E. Jackson, John W. Slowm Jr, 1999)

### 2.3.2. Yönetici Kavramı

Yöneticilik pek çok niteliğin olması gereken bir görevdir.



Şekil 2.Yönetsel görevler ve roller (Hitt, Michael A., R. Dennis Middlemist and Robert L. Mathis, 1989)

Yönetici örgütteki kişileri istenilen hedeflere göre yönelten onları güdüleyen eşgüdümleyen kişidir. Yönetici görevini yaparken planlayarak belli hedeflere ulaşmak için çalışmalar yapar. Astlarına görevler vererek onları belli hedefler doğrultusunda birleştirir. Astlarının yaptıkları işlerin kontrolünü sağlar, onların performansını değerlendirir. İş alşını planlayarak programlı şekilde işlerin yapılmasını sağlar. Yeni teknolojileri iş ortamına adapte eder. İşyerinde verimliliğin ve etkinliğin sağlanması için çalışmalar yapar. İşletmenin geleceğini güvence alınarak almak için gereken tedbirleri alır. İşletmede yenilikçi, değişime açık, sürekli öğrenen bir yapı kuramaya gayret sarf eder. Yönetici tipleri de gelişen zaman içinde farklılaşmıştır. Aşağıdaki tabloda bu özellikler karşılaştırılmıştır:

Tablo 1. Eski ve Yeni Stil Yöneticilerin Özellikleri

Eski Yönetici	Yeni Yönetici
Yönetici ya da patron gibi düşünür, Komuta zincirini takip eder, Kurulu organizasyon yapısı içinde çalışır, Kararların çoğunu tek başına alır, Bilgiyi saklar, Pazarlama ya da finans gibi büyük bir disipline hakim olmaya çalışır, Uzun zaman talep etme.	Bir sponsor, takım lideri yada danışman gibi düşünür, İşi yapması gereken kimselere yol gösterir, Piyasadaki değişime cevap vermek için örgüt yapısını değiştirir, Diğerlerini karar almaya katılmaya davet eder, Bilgiyi paylaşır, Yönetimsel disiplinleri geniş bir düzene yaymaya çalışır, Sonuç talep etme.

(Dumaine, B,1993)

Küreselleşme ile başlayan süreçte iş yaşamı farklılaşmış, bilgi toplumunun ortaya çıkmasıyla bilgili insanlar önem kazanmıştır. Bu dönemde bilgi firmaların inovasyon yapabilme kapasitesini etkileyen ve rekabet gücünü artıran en önemli stratejik değer haline dönüşmüştür. Bu değişime ayak uydurabilmesi için yönetimin ve yöneticilerin de değişime açık olması gerekmektedir. Yönetimde uzmanlaşma önem kazanmış profesyonel yöneticilik gelişmek isteyen firmalar için bir gereklilik haline gelmiştir. Profesyonel yönetim anlayışı rekabet edebilmek ve piyasadaki koşullara adapte olabilmek için öne taşımaktadır. Firmaların kurumsallaşması ve geleceğe güvenle bakması için profesyonel yöneticiler anahtar rol üstlenmektedir (Şimşek, 1998: 14).

Yöneticiler bünyesindeki işgörenleri en etkin ve verimli biçimde kullanıp çalışan performansını ve kurumsal performansı yükselterek şirket amaçlarına ulaştırmaya çalışmaktadır. Yönetici istihdam edilirken şirket değerlerine ve hedeflerine, vizyonuna uygun ve yetenekli olması tercih edilmelidir. Kurum kültürüne yabancı olan kurum kültürüne uyum sağlayamayan, değişime açık olmayan yöneticilerin başarı şansı düşmektedir (Bacal, R. ve Formisano, 1999).

### **2.3.3. Liderlik Kavramı ve Tanımı**

Liderlik içinde yer aldığı örgütteki bireyleri belli bir hedefe ulaşmak için bir araya getirip onların koordinasyonunu sağlayan bu süreçte yaşanabilecek tüm sorunlar için çözümler üreten, örgüte dinamizm kazandıran, örgütü geleceğe güvenle taşıyabilen kişidir (Rost, 1993).

Liderlik işletmelerde gün geçtikçe önemi aran bir kavram olarak görülmektedir. İşletmelerin büyümesinde, gelişmesinde ve rekabet gücünde liderliğin öneminin anlaşılmasıyla liderlikle ilgili araştırmalar da artmıştır. Liderlik vasıfları veya bireylerde olması gereken nitelikler tarih boyunca araştırma konusu olmuştur. Liderliğin doğumla kazanılan bir özellik mi yoksa sonradan mı geliştiği konusunda araştırmalar yapılmıştır (Mert, 2005: 118);

Liderler örgütteki astlara pozitif şekilde yönlendirerek etki yaratırlar. Liderler sergiledikleri davranışlarla çalışanlar üzerinde güven uyandırarak onlara rol model olurlar. Çalışanları motive ederek başarılı olmalarını kolaylaştırır. Çalışanların sorunlarıyla ilgilenip onların saygısını kazanırlar. Liderler çalışanlar üzerinde karizması ile kendini kabul ettirebilen kişilerdir. Liderler düşüncelerini örgütteki kişilere benimsenebilecek ikna gücüne sahip onları inandırdığı amaçlar etrafında bir araya getirip belli bir hedefe götürebilen kişilerdir.

## **2.4. YÖNETİCİ VE LİDERLİĞİN TEMEL FARKLARI**

Liderlik ve yöneticilik birbiriyle aynı manalara gelen kelimeler gibi görülse de aslında belli konularda farklılaşan niteliklere sahiptir. Günümüzde yöneticilerde liderlik vasıflarının bulunması onların başarısında önemli bir etken olmaktadır. Eğitim almış belli yetkinliklere sahip kişiler yöneticilik yapabilir fakat liderlik yalnızca eğitimle kazanılan bir nitelik değildir. Liderlikteki birtakım özellikler doğuştan gelmektedir ve sonradan kazanılamaz. Yöneticiler işletmeyi mevcut durumda idaresi ile ilgili işlerle iştigal eder. Liderler ise işletmenin geleceğine ait stratejik planlamalar yaparlar (Baltaş, 2003:107). Liderler inovasyon odaklı düşünerek kurumsal dönüşümü sağlamaya çalışır.

Tablo 2. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticinin Özellikleri	Liderin Özellikleri
İçsel ve dışsal faktörleri kontrol altında tutarak, mevcut durumu yönetir.	İçerden ve dışarıdan oluşabilecek faktörleri, geniş bir bakış açısı ile okur ve değişim yaratacak süreçler başlatır.
Mevcut düzeni ve sistemi verimli bir biçimde sürdürür.	Mevcut düzeni dönüştürür, sistemi eskisinden daha ileri bir noktaya taşır.
Gücünü, kurumun veya örgütün kurallarından ve sahip olduğu yetkilerden alır.	Gücünü, kişisel özelliklerinden alır.
Kati, sebatlı, temkinli, otoriter ve sorun çözücüdür.	Esnek, tutkulu, cesur ve ılımlıdır. Sorunları birer fırsat olarak görür.
Örgütsel süreçler (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim) üzerine odaklanır, sistem ve yapı merkezlidir.	Vizyon, misyon ve strateji üzerine odaklanır, birey merkezlidir.
Kuralcıdır, biçimselliğe önem verir. Örgütsel süreçlerde belirsizliği ve riski en aza indirir.	Astlarını, yeni düşünce tekniklerine ve bakış açılarna yönlendirir. Yeni yaklaşımlar geliştirmelerini ve risk almalarını teşvik eder.
Amaç ve hedefleri, örgütsel koşullara ve gereksinimlere uygun olarak belirleme eğilimindedir.	Amaç ve hedefleri, hayal gücü ve tutkulara uygun olarak belirleme eğilimindedir.
Kontrol eğilimlidir.	Güveni özendiricidir.
Dar-kısa bakış açısına sahiptir.	Geniş-uzun bakış açısına sahiptir.
“Nasıl” ve “Ne zaman” sorularına önem verir.	“Ne” ve “Niçin” sorularına önem verir.
Alt yönetsel kademelere bakar.	Çevreye bakar.
Mevcut durumu kabul etme eğilimindedir.	Mevcut durumu sorgulama ve iyileştirmeeğilimindedir.
Çalışanların yerleşik kurallara uygun hareket etmesini ister (sistem odaklıdır).	İnsan odaklıdır.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

( Karcıoğlu, Fatih ve Mazlum Çelik, 2003)

Kurumlarda yönetim perspektifinden düşünüldüğünde liderlik ve yöneticilik farklı rollere sahiptir. Yöneticitespit edilmiş görevleri yerine getiren işletmeyi idare eden kişidir. Lider ise daha stratejik rollere sahiptir. İşletmenin geleceğini planlar ve bu yönde adımlar atar (Biemann ve diğerleri, 2015).

Liderler örgütsel dönüşüme önem verir, örgütün gelişmesi ve inovasyonu için çaba sarf eder. Çalışanların eğitim ve gelişimini sağlar. Geleceği planlayarak örgütün hedeflerini belirler. Çalışanları sürekli öğrenmeye teşvik eder. Çalışanlara rol model olur. Örgütte karizma sahibidir. Astlarını stratejik bir değer olarak görür ve onları korur. Liderlik aynı zamanda doğumla gelen bazı nitelikleri de içerir. Konuşmaları ve hitabet gücüyle etkileyicidir. Yöneticiler ise daha çok kurumdaki işlerin idaresi

üzerine yoğunlaşmıştır. Yönetici tarafından kendisine verilen görevleri yerine getirir. Örgütün ayakta kalması için örgütü idare eder (Stanley, 2006).

Lider çalışanları güdüleyerek onların belirlenen hedeflere varmalarında rol oynar. İstenilen hedefe ekip ruhuyla varabilme becerisini astlarına aşılır. İş görenler arasında güven ortamı yaratan bir örgüt iklimi oluşturur. Lider örgütsel iletişimi güçlendirip çalışanlar arasında çatışmaların yaşanması ihtimalini en aza indirir. Çalışanların problemleri ile ilgilenir ve sorunları çözüme kavuşturmaya gayret eder. İş görenlere katılımcı bir ortam sağlar onların düşüncelerine önem verir. Çalışanlar değer verdiğini davranışları ile gösterir. Çalışanlara birlikteliğin önemini aşılır, Kriz dönemlerinde krizin yarattığı fırsatlardan en iyi şekilde faydalanmayı bilir. Lider bu şekilde iş görenlerin katılım ve çabasını arttırarak karşılaşılan sorun ne kadar büyük olursa olsun birlik beraberlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır (Çırpan, 2000:3). Lider ile yönetici arasındaki en önemli farklılıklardan biri de: yönetici işleri doğru yaparken, lider doğru işler yapmaktadır.

## **2.5. LİDERLİK HAKKINDA KURAMLAR**

Liderlik kuramları özellikler kuramı, davranışsal ve durumsalkuram şeklinde ifade edilebilir. Liderlik kuramları konusunda yapılan varsayımlar ve birtakım düşünceler alttaki tabloda özetlenmiştir:



Tablo 3. Liderlik Kuramları ve Yapılan Eleştiriler

Kuramlar	Dönemler	Temel Varsayımlar	Yapılan Eleştiriler
1.Özellikler Kuramı	1907-1947	-Lider olağan üstü niteliklere sahiptir. -Liderin idareciliği doğuştan gelmektedir. -Liderin kişisel özellikleri, onu diğer üyelerden ayırır.	-Koşullar dikkate alınmaz. -Kişisel Özelliklerin somut olarak ölçümü soyuttur. -Çalışmalar kişisel özellikler doğrultusunda yapıyor. -Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder.
2.Davranışsal Kuram	1950'ler-1960'lar	-Lider olmanın tek bir yolu vardır. -Etkin lider, insanlara, yapıya ve üretime fazla alaka gösterirler.	-Grup süreçleri ve durumsal değişkenler dikkate alınmaz, belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.
3.Durumsallık Kuramı	1950'ler-1980'lerin başı	-Liderler duruma göre davranış sergilerler. -Lideri o zamanın koşulları belirler. -Farklı durumlarda farklı liderlik özellikleri gerekmektedir.	-Birçok olumsuzluk teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmemesini güçleştirmektedir. -Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.
Kuramlar	Dönemler	Temel varsayımlar	Yapılan eleştiriler
4.Modern Liderlik Kuramı (Etki/Karizma)	1920'lerin ortası-1977 sonrası	Liderlik bir etki yâda sosyal bir mübadele sürecidir.	Liderin takipçi etkileşimine liderde bulunan karizmanın oluşturduğu tesirin üzerinde daha fazla araştırılmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

(Meltem Ünal Erzen,2008: 67)

### 2.5.1. Özellikler Kuramı

Liderin taşıması gereken nitelikler üzerine yoğunlaşan bir kuramıdır. Liderde bulunması arzulanan nitelikler ona gerçekten lider olma özelliği kazandırmaktadır. Liderlerin geleceği görmesi, tutarlı ve güvenilir davranması, rol model olması, karizmatik görünmesi, stratejik doru kararlar alması duygusal zekasının güçlü olması gibi özelliklerin bulunması beklenmektedir (Erdoğan, 1991:334).

Aşağıda bu nitelikler tablolaştırılmıştır.

Tablo 4. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet
İrk	Fiziki Görünüm	Sağlıklı Olma	Güçlü Olma
Zeka	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgöz Olma
Düzenli Olma	Hevesli Olma	Girişken Olma	Strese Dayanıklılık
İleriyi Görme	İnisiyatif Sahibi Olma	Duygusal Olgunluk	Dürüstlük
Açık sözlülük	Kendine Güven	Kararlılık	Kişiler arası İlişkiler
İş Başarma Yeteneği	Yaratıcılık	Objektif Olma	Becerikli Olma
Güven Verme	Cesaret	İletişim Becerisi	Hitabet Yeteneği
Mizah Anlayışı	Kişisel Bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk Üstlenme

(Zel, a.g.e.,s :95)

Bu yaklaşımın temelinde örgütte bulunanların içinde yönetici olacak kişide bulunması istenen liderlik özelliklerini tespit ederek lider seçiminde bunları dikkate almak amaçlanmaktadır. Bu sayede örgütte yönetici seçilirken liderlik vasıfları bulunan kişiler seçilecek ve örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Liderin başarısında etkili olan bu unsurların belirlenmesi liderlik araştırmalarına yeni bir boyut getirmiştir (Koçel,1999: 426).

Tablo 5. Başarılı Liderde Bulunması Arzulanan Özellikler ve Yetkinlikler

ÖZELLİKLER	YETENEKLER
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uymada çevik	Kavramsal yetenek
Hırslı ve başarı eğilimli	Yaratıcı
İddiacı	Diplomatik ve anlayışlı
İşbirlikçi	Etkileyici konuşma
Karar verici	Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma
Bağlılık	Örgütlenme
Güçlü etki oluşturma	İkna edebilme
Enerjik	Sosyal beceriler
Kendine güvenen	
Sorumluluk almada gönüllü	

(Çelik, V. 2010: 10)

### 2.5.2. Davranışsal Kuram

Liderlerin yaptıkları davranışları değerlendiren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım liderlerin sergilediği davranışların iş görenler üzerindeki tesirini ve kurumu hedeflediği noktaya getirmedeki başarısı üzerine odaklanmıştır(Owens, 1976:226).

Bu yaklaşım bireylerin şahsi niteliklerinden ziyade tutumsal nitelikleriyle ilgilenmektedir (Gül ve Alican, 2007: 462). Bu kuramda liderin içinde bulunduğu örgütteki davranışlarının örgüt üyeleri üzerinde oluşturduğu tepkiler incelenmektedir(Özer, 1988: 66-67, akt. Aksel, 2003: 25; Robbins, 2003: 242).

Bu yaklaşımda iki unsur üzerinde durulmaktadır. Bunlar lideri görev McGregor iki değişik lider davranışının olduğunu vurgulamaktadır. Bunlardan ilki otoriteye

dayanan X yaklaşımı, diğeri ise daha hümanist bir perspektiften ele alan Y yaklaşımıdır.X yaklaşımının temel karakteri şunlardır;

- Kişiler çalışmaktan hoşlanmamaktadır ve zorunluluk durumu yoksa çalışmamaktadır. Bu nedenle iş yapmaktan mümkün olduğunca kaytarırlar.
- Çalışmamak bireyin en temel niteliklerinden birisi olduğu için iş görenler çalışmaya zorlanmalı, sürekli kontrol edilmeli ve verim bu şekilde artırılmalıdır. Eğer bunlar yapılmazsa iş görenler örgütün hedeflerine ulaşması için çaba sarf etmeyeceklerdir.

Otoriter liderlik davranışının sergilendiği kurumlarda çalışanlara delegasyon yapılmamakta her şey kurallara uygun belli emir komuta zincirine göre gerçekleştirilmektedir. İş yapmayanlara cezalandırmalar yapılmakta ve çalışanlar üzerinde sürekli kontrol mekanizması oluşturulmaktadır.

Yapılması istenen görevler uzun bir şekilde izah edilip kurallara istisnasız uyulması beklenmektedir. Çalışanlar üzerinde baskı hissi örgütte egemendir (Koçel, 2003: 229). Y yaklaşımı X yaklaşımının tersine insana veya çalışana değer veren, ona güvenen bir yaklaşım tarzıdır. Çalışanın örgüte bağlılığını sağlamayı ve enerjisini işine yansıtarak performansını artırmayı amaçlar. Çalışanların katılımına önem vermekte, çalışanların görüşlerine başvurmaktadır. Çalışanların işlerini daha iyi yapmaları için onları desteklemektedir. Bu liderlik yaklaşımına sahip işletmelerde çalışanlar daha fazla güdülendiğinden kurumsal hedefleri tutturmak ve başarıyı yakalamak daha kolay olmaktadır(Koçel, 2015).

Ohio State Üniversitesi tarafından başlatılan çalışmalarda liderin sergilediği davranış tipleri üzerinde yoğunlaşmıştır. İkinci Dünya savaşının da tesiriyle önce askeri kurumlarda liderlik üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Yapılan incelemeler neticesinde çok sayıda liderlik stili belirlenmiş daha sonra bu sayı yüzde elliye kadar indirilmiştir. Belirlenen liderlik stilleri bir anket biçimine dönüştürülmüştür. Liderlik Davranışlarını belirlemek için kullanılan bu ölçekte iki ayrı alt boyut bulunmaktadır. Bunlar; "yapıyı harekete geçirme" ve "bireyi önemseme" boyutlarıdır.

Tablo 6.Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen

Dört Liderlik Tarzı

B I R E Y E	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	-1- -3-	-2- -4-
İ L G İ	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	-YAPIYI HAREKETE GEÇİRME-	

(Uğur Zel, 2001: 103)

### 2.5.3. Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik teorisi liderlikle ilgili bazı ihtiyaçlar neticesinde ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Liderliğin doğasının daha detaylı kavranabilmesi için böyle bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. Liderlikte zaman, mekân, kültürel öğeler gibi bazı değişkenleri dikkate alan bir yaklaşım söz konusudur (Aksel, 2003: 38);

Bu liderlik modeli örgütün içindeki durumun ihtiyaçlarına göre gereksinim hissedilen liderlik stili arasında bir ilişki kurupdeğişik zamanlarda farklı liderlikstillerinin olabileceğine vurgu yapmaktadır. Bir liderlik stili başkasından iyi ya da üstün görülmemelidir (Kazmier, 1979). Bir diğer açıdan, durumsal liderlik davranışına göre liderler, karşılaştıkları problemlerle koşullar ne tip bir tutum gerektiriyorsa, o şekilde davranmak durumundalar ve bu durum da onların kişilik özelliklerine göre farklı durumlarda farklı tutumlar sergilemelerine ve liderlik tipleri seçmelerine neden olmaktadır.

## 2.6. LİDERLİK TÜRLERİ

Bu kısımda literatürde en fazla yer verilen liderlik tipleri ve davranışları üzerinde durulmuştur.

### 2.6.1. Otokratik Liderlik

Astları üzerinde baskı kuran bir liderlik stildir. Tüm sorumluluğu üzerine alır, çalışanlara güvenmez, onlara söz hakkı tanımayan bir yaklaşım içindedir. Çalışanlar, kararı kendileri alır ve çalışanlardan uygulanmasını bekler (Van Gut ve diğerleri, 2004).

Otokratik antrenörler oyuncuların sürekli kontrolünü yapar, onlara serbestlik tanımaz. Eğitim düzeyi düşük olan örgütlerde geçerli olan bir liderlik anlayışıdır. Oyuncuları motive etmek yerine katı kurallarla ve ceza vererek iş yaptırmayı felsefe edinmiştir (Tengilimioğlu ve Yiğit, 2005: 10).

### 2.6.2. Kalite Liderliği

Kaliteyi yakalamak için bir liderde olması gereken özellikler Deming tarafından ifade edilmiştir. Bunlar (Erkuş ve Günlü, 2008: 191):

- Çalışanlara destek olur onlara güven verir. Çalışanların kendilerinin yetiştirmeleri için imkan sağlar.
- Çalışanların mensubu olmaktan gurur duyacakları bir örgüt iklimine sahip bir ortam oluşturur.
- Çalışanların bireysel verimliliklerini artırmak için çaba sarf eder.
- Spor kulüplerinde kaliteye ulaşmak için üst yönetimin kritik rolü bulunmaktadır. Kalite lideri davranışlarına sahip antrenörTKY'nin benimsenmesi için çalışmalar yapar. Takımda güvenilir ve verimliliğe dayalı bir yapı meydana getirir.

### 2.6.3. Vizyoner Liderlik

Günümüzde benimsenen çağdaş liderlik türlerindedir. Vizyoner lider geleceği düşünen, geleceğe yönelik planlar yapan bir liderlik stildir(Erçetin,2000:

93).Vizyoner liderler kurumda dönüşümü gerçekleştirmek için çaba sarf eder. Kurumun ilerlemesi ve geleceğe güvenle bakabilmesi için stratejik çalışmalar gerçekleştirir. Kurumda gelişmeye açık bir yapı oluşturur.Kurumungeleceği ile yaptığı planların uygulanmasını sağlar. Çalışanlara önem vererek onların bireysel gelişimlerini destekler. Vizyoner davranışa sahip antrenörler takımın geleceğini düşünür ve ona göre planlamalar yapar. Takımın ve oyuncuların gelişmesi için çaba sarf eder. Oluşabilecek olumsuz herhangi bir probleme karşı önceden tedbirler alan yeniliğe açık kişilerdir(Can 2013).

#### 2.6.4. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik karizmatik ve transformasyonel liderliğin özelliklerinin birleşimidir. Bu liderler yeni bir kültür meydana getirirken yaratıcılık ve dönüşümden faydalanmaktadır (Erdoğan, 1991: 63).

Kültürel liderliğe ait öğeler ve bunların örgüt için önemi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 7. Kültürel Liderliğe Ait Öğeler ve Bunların Unsurları ve Kurum Kültürü İçin Taşıdığı Önem

Liderlik Unsurları	Yenilik	Mevcudu Koruma
1. Kavrayış	Ciddi Kriz	Normal, Krizsiz
2. Vizyon ve Misyon	Radikal	Muhafazakâr
	Etkin rol oynar.	Etkin rol oynar.
	Grubuna güven duyar.	Grubuna güven duyar.
3. Lider Davranışları	Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir.	Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir.
	Başarılarla karşı hassastır ve onları kutlar.	Başarılarla karşı hassastır ve onları kutlar.
	Yeni değerleri ilham verici bulur.	Mevcut değerleri ilham verici bulur.
4. İdare Tarzı	Yeni strateji ve yapılar	Mevcut yapıyı geliştirmeye dönük strateji ve yapılar

5. Kültürel Formların Kullanımı	Yeni değerleri takip eder. Kurumsal değişimi destekler. Öz güvenli	Mevcut değerlere inanır. Sürekliliği önemser. Gruba güvenir
6. Personel Özellikleri	Güçlü inanç sahibi Coşkulu ve anlamlı	Güçlü inanç sahibi İkna edici
7. İzleyenlerin Tutumları	Liderin krizle baş edecek özel yetenekleri olduğuna inanç	Liderin temsil ettiği başarılı geçmiş
8. Performans	Kriz yönetiminde başarılı	Grup başarısını devam ettirmede başarılı

(Gary Yukl, 1998:267)

#### 2.6.5. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik iş görenlerin yönetime katılmasına izin veren, iş görenlerin düşüncelerine önem veren bir liderlik anlayışıdır. Çalışanları bir değer olarak görür ve onların önerilerini dikkate alır. Çalışanların özgürce çalışabilecekleri bir ortam sağlar. Çalışan motivasyonuna önem verir. Demokratik liderlerin olduğu işyerlerinde çalışanlar kurumu daha güçlü benimserler ve kuruma aidiyetleri artar(Thompson, 1998).

Demokratik antrenörler takımında oyunculara da söz hakkı verir, onların görüşlerine saygı duyar. Arkadaşlık ortamında ilişkilerini yürütürler, sporcularını dinler ve onların gelişmesi adına sporcularına sorumluluk almalarına izin veren antrenörlerdir(Sevim 2001).

#### 2.6.6. Etik (Moral) Liderlik

Çalışmada liderin davranışlarının ahlaki boyutunun iş görenler tarafından algılanmaması mümkün bir durum değildir. Çalışanlar liderlerini örgüt ilişkileri ve işe duyulan saygı ve özveri konusunda rol model olarak görmektedirler. Bu sebeple liderin kurum içinde takındığı tutum ve davranışların etik açıdan doğruluğu örgütün başarısı ve geleceği açısından önemli bir konudur (Brown ve diğerleri, 2005).



Yapılan çalışmalar liderin etik davranıp davranmama durumunun çalışanlara tarafından da değerlendirilip bu sonuca göre bir çalışma sergilendiğini göstermiştir. Liderin etik anlayışı kurumun ve üyelerinin çalışma stillerine, iş ilişkilerine ve çalışma ortamının atmosferine yansımakta ve bu şekilde işin verimini ve kalitesi önemli ölçüde etkilemektedir (Karip, 1998: 5).

Spor takımlarında antrenörlerin etik yaklaşımı takımdaki oyuncular üzerinde etkili olmaktadır. Antrenörün ahlaki konulardaki davranışları örgüt iklimini etkilemektedir. Antrenör çalıştığı ortamda oyuncular tarafından bir model olarak görülmektedir. Bu nedenle antrenörün takındığı etik veya etik olmayan davranışlar oyuncuların kulübe bakışını değiştirmektedir. Antrenörün etik anlayışı örgüt iklimine, kulüpteki ilişkilere, iş yapma biçimlerine yansımaktadır. Bu nedenle antrenörün etik liderlik davranışları sergilemesi önemlidir.

### 2.6.7. Karizmatik Liderlik

Karizma günümüzde toplumda kişinin dış görünümünü ve çevreye bıraktığı etkiyi ifade eden bir terimdir. Liderlerin toplumca benimsenmesinde öne taşıyan bir özellik olarak değerlendirilmektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2006: 420).

Karizmatik liderlikle ilgili yaklaşımların karşılaştırıldığı tablo aşağıda verilmiştir:

Tablo 8. Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Örgütsel Karizmatik Liderlik Yaklaşımları Değerleme Boyutu	Karizmatik Liderlik Kuramı (House)	Karizmaya Atıf Kuramı (Conger Ve Kanungo)	Benlik Kavramı Kuramı (Shamir)	Karizma Psikoanalitik Yaklaşım (Kets De Vries Lindholm, Abse Ve Ulman)	Karizma Sosyal Sıra Yeti Yaklaşımı (Meindl)
Yaklaşımların Yönelimi	Karizmatik liderleri diğer insanlardan farklı kılan faktörler nelerdir?	Hangi tür davranışlar karizmaya bağlı olarak değerlendirilir?	Karizmatik liderler izleyenlerini nasılden etkiler ve onların örgüt çıkarımı kendi çıkarları üstünde tutmaya nasıl motive ederler?	Karizmatik liderler izleyicilerinin gözünde nasıl olağanüstü bir figür olarak görülürler?	Karizmatik liderlere Yönelikte pek çok insanda nasıl bulunmayan Etkileşiminde bulunmayan pek çok insanda nasıl aynı anda ortaya çıkabilmektedir?

Lider Özellikleri	Yüksek özgüven Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı İnançlarının doğruluğuna ikna etme	Kişisel risk üstlenme Kendini feda etme Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma Güven uyandırma	Güdüleri harekete geçirme Kendini feda etme	Liderlerden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık verilir.	İzleyici yönelimli bir yaklaşımdır. Liderin özellikleri pek önem taşımaz.
-------------------	---	--	--	--	--

(Gary Yukl,1998:269)

Karizmatik antrenörler duruşu ve yaptıklarıyla takımdaki oyuncuları etkiler. Takımdaki oyunculara rol model olur ve kendini oyunculara kabul ettirmede başarılıdır.

## 2.7. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Burnstarafından ilk olarak kullanılan dönüşümcü liderlik Bass'ın katkılarıyla gelişmiştir. Bu liderlik stili yaşanan dönüşümlere karşı uyum sağlamaya dayanır (Bass, 1990).

Transformasyonel liderler örgütü belli amaçlar için güdüleyerek verimliliğini artırabilmektedir. Dönüşümcü liderlikte telkinle çalışanları motive ederek onların bireysel performanslarına olumlu katkı sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler Çalışanların bireysel performanslarının artması kurumsal performansa da yansiyarak kurumun başarısını yükseltmektedir. Dönüşümcü lider kurumda istenen dönüşümü gerçekleştirebilmek için çalışanların eğitilmesini destekleyerek da gerekli donanıma sahip olmalarını amaçlamaktadır (Karip, 1998: 4).

Transformasyonel liderler örgütün dönüşüm beklentilerini karşılayabilecek özelliklere sahiptir. Çalışanlarla arasında iyi bir diyalog kurabilir. Çalışanları ortak hedefler için güdüleyip organize edebilir. Örgüt yapısının daha verimli ve etkin bir yapıya kavuşması için gereken önlemleri alır ve bunları uygular. Çalışanların dönüşüme ayak uydurması için onları sürekli, öğrenmeye teşvik eder (Cömert, 2004: 4).Transformasyonel liderler çalışanlara karşı insancıl bir yönetim anlayışıyla

yaklaşarak onların motivasyonunu ve kuruma olan aidiyetini güçlendirir. Yaptığı planlar uzun vadede kurum için olumlu sonuçlar doğurur. Geleceğe yatırım yapan kısa vadeli düşünmeyen bir liderlik tipidir (Avolio ve diğerleri,1990). Dönüşümcü liderlik davranışına sahip antrenörler takımda dönüşüme ve yeniliğe açık kişilerdir. Takımın değişmesi, gelişmesi için çaba sarf eder. Oyuncuların sorunlarıyla ilgilenir. Onları motive etmeye çalışır.

### 2.7.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı

1978 yılında Burns tarafından ortaya atılan yeni bir liderlik türü olan transformasyonel liderlik daha sonra Bass tarafında “liderlik ve beklentilerin ötesinde performans” çalışmasında değinilmiştir. Bu çalışma ile bu liderlik türü literatürde yaygın hale gelmiştir. Avolio’nun yaptığı araştırmalar sonucunda “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” geliştirilerek “Dönüşümcü Liderlik” konusunda araştırmalar artmıştır (Burns, 1978).

Yapılan araştırmalar neticesinde geleneksel yaklaşımları ifade eden etkileşimci ve çağdaş yaklaşımları ifade eden dönüşümcü şeklinde iki sınıflandırmaya gidilmiştir(Arslantaş ve Pekdemir, 2007:262).

Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin karşılaştırıldığı tablo aşağıdadır:

Tablo 9. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme	Kazanç	Vizyon ve değerler
Mekanizması		
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

(Çelik, 2000: 156)

Görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik daha uzun vadeli planlar yapan, insan odaklı, örgütte dönüşümü gerçekleştiren modern bir yaklaşımdır.

## 2.8. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütsel özdeşleşme başlığı altında özdeşleşme olgusunun tanımları, örgütsel özdeşleşme, özdeşleşmenin özellikleri, örgütsel özdeşleşmenin boyutları, örgütsel özdeşleşme modelleri ve yaklaşımları hakkında bilgi verilmiştir.

### 2.8.1. Özdeşleşme tanımları

Özdeşleşme ile ilgili alanyazında yapılan tanımlar incelendiğinde özdeşleşme kelimesinin İngilizce karşılığı "identification" kelimesidir, Türkçe karşılığı olarak "tanıma, teşhis, kimlik saptama, kimlik, fark gözetmeme" olarak çevirisi yapılmaktadır. Özdeşleşme TDK güncel sözlüğünde "Bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması süreci" ve "Bireyin bu yolla kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması süreci" olarak tanımlanmıştır (URL4).

Özdeşleşme inançları, tutumları ve duyguları üstüne yönlendirebilen kompleks yapıları bir algı olarak açıklanmaktadır (Pratt, 1998).

Örgütler globalleşme ile günümüz rekabet ortamında deneyimlenen global değişimler ve değişen çevre koşullarında varlığını sürdürmekte zorluk çekmektedir. Bu durum örgütleri her alanda olduğu gibi insan kaynağı bakımından da farklılaştırmaktadır. Bu sebeple örgütsel özdeşleşme, hem çalışanlar hem de örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Böyle bir çevrede örgütler, iş gören özdeşleşmesini kuvvetlendirmeyi arzu etmektedirler. Kişiler örgütleriyle güçlü bir özdeşleşme kurduğunda, örgütün varlığını kendi yaşam durumu ile özdeşleştiren duygular deneyimlemektedir (Smidts ve diğerleri, 2001).

Örgütler iş görenlerinin özdeşleşme duygularını pekiştirmek yoluyla uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmek için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olan ve örgütün faydalarını kendi çıkarlarıymış gibi gören bireylerin örgütün üretkenliğini ve performansını artıracaklarını düşünmektedirler (Balcı ve diğerleri, 2012: 51). Bu sebeple örgütsel özdeşleşme örgütsel davranış literatürünün önemli bir faktörü olarak görülmektedir (Ge ve diğerleri, 2010: 169). Günümüz örgütlerinde örgüt ile kişi arasındaki ilişki, kişinin örgütüne ya da örgütün üyelerine karşı sergilediği davranışlarla belirlenmektedir. Bu davranışlar örgüt ile kişinin psikolojik ilişkisi olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşme olgusunda anahtar bir rol üstlenmektedir. Örgütler çalışanlarından işyerini sevmeye, bağlılık hissi ve sadakat ile hareket etmeye, iş tatmini gibi duyguları sergilemesinin yanı sıra kişilerin örgütleri ile benliklerini özdeşleştirecek kadar entegre olmasını arzu etmektedirler (Polat, 2009:13). Bu durum genel anlamda “iş görenlerin çalıştıkları örgüt ve kurumları tanıtmakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir göstergesi” olarak açıklanmaktadır (Dutton ve diğerleri, 1994: 240). Tanımından yola çıkılırsa iş görenler örgüt kimliğini kendi kimlikleri gibi algıladıkları zaman örgütsel özdeşleşme gerçekleşmekte, algılamadıklarında ise örgütsel özdeşleşme ortaya çıkmamaktadır (Çakınberk ve diğerleri, 2011: 93).

Günümüz örgütleri rekabet koşulları içerisinde diğer örgütlerden farklı olabilmek için insan kaynağı performansının yükseltilmesini ve daha fazla verim alınmasının önemini bilincindedir. Bu açıdan örgütsel özdeşleşme, kişilerin performanslarını yükselten bir faktör olarak görülmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 20).

Kişinin örgütle özdeşleşmesi örgüt kararlarına bağlılığı ile derecelendirilmektedir. Kişi, örgütün misyon ve vizyonu ile kendi isteklerini karşılaştırma yaptığı anda örgütün menfaatlerini kendi menfaatiymiş gibi gördüğü sonucuna ulaştığında özdeşleşme gerçekleşmektedir (Riketta, 2005).

Bununla ilgili olarak özdeşleşme yaşayan iş görenin örgüt memnuniyeti ve verimliliği de artmaktadır. İş gören verimliliğinin artmasıyla özdeşleşme zincirinde bireyin örgütüne karşı hissettiği duyuşsal bağı da gerçekleşmiş olmakta ve bununla ilişkili olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati artarken örgüt performansı da ilişkili olarak artmaktadır (Ashforth ve Mael, 2001: 197). Literatür incelendiğinde örgütsel kimlik ile örgütsel özdeşleşme tanımları ikilem yaratan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel kimliğin bir sonucudur (Ashforth ve

Mael, 1989: 34). Kimlik, bireylere yönelik var olan kurallar ve kaynaklar ise özdeşleşme bireyin örgüt üyeleriyle iletişim ve etkileşiminde kimliğin kurallarını ve kaynaklarını kullanan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenden dolayı özdeşleşme ve kimlik kavramlarının ilişkisel kavramlar oldukları söylenebilir. Özdeşleşme kavramının temeli sosyal kimlik kuramına dayanmaktadır. Alanyazında özdeşleşmeyi sosyal kimlik kuramı ile açıklayan birçok tanımlama mevcuttur. Sosyal kimlik olgusu “ben kimim?” sorusuna verilen yanıt olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 20-21-22).

Özdeşleşme kavramını daha geniş bir bakış açısıyla tanımlayabilmek için sosyal kimlik yaklaşımına değinmek gerekmektedir. Sosyal kimlik yaklaşımına göre bireyler ve örgütler kendilerini ait hissettikleri sosyal gruplara üye olmak isterler. Bu üyelik bireylere aitlik hissettikleri sosyal gruplar tarafından sosyal kimlik sağlar. Sosyal kimlik olgusuna göre bireyler sosyal kimliklerinin oluşması aşamasında üye oldukları sosyal gruplar ile kendini tanımlar ve sınıflandırır. Bu sınıflandırma, kariyer seviyesinde (bireysel olarak), örgütlerdeki farklı bölümler seviyesinde (iş grupları veya bölümlerde) ve örgüt içinde gerçekleşir (Tokgöz, 2012: 41). Bu sınıflandırma ve tanımlama örgütsel özdeşleşme kavramının temelini oluşturmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel özdeşleşme ile kimlik tanımlarını birlikte ele alırken; bazı araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşme ile kimlik kavramlarını birbirinden farklı ancak ilişkili olarak ele almaktadırlar (Ashforth ve Mael, 1989: 34). Örgütsel özdeşleşmeyi kimlik ile farklı ancak ilişkili bir kavram olarak tanımlayan araştırmacılar, örgütsel özdeşleşme kavramını “Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi” olarak tanımlamaktadır (Scott, Corman ve Cheney, 1998: 304). Örgütsel özdeşleşme ile kimlik tanımlarını birlikte ele alan araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşme kavramını “örgütün amaçlarıyla çalışanın amaçlarının gittikçe daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci” olarak tanımlamaktadırlar (Ashforth ve Mael 1989:23).

Moore (2012) göre, bireysel ve kurumsal kimlik yapısına bağlı olarak sosyal girişimin keşfi çalışmalarında, kimlik ve özdeşleşme kavramlarını birbirinden ayırarak ele alınmalıdır. Kuhn ve Nelson (2002), örgütsel özdeşleşme üyenin kurumu ile bağ oluşturması iken aynı zamanda örgütsel kimlik yapılarının da şekillendirilmesi sürecidir. Jasso (2002) göre ise bireyin kimliğinin, belirgin özdeşleşme olmadan anlaşılmaz olduğunu belirtmiştir. Örgütsel özdeşleşme kavramı

açıklanırken, karıştırıldığı bir diğer kavram ise mesleki özdeşleşmedir. Ashforth ve Mael (1989) göre, mesleki özdeşleşme ile örgütsel özdeşleşme farklı olarak tanımlanmalı, buna göre örgütsel özdeşleşme, kendini örgüt çerçevesinde tanımlamayı ifade ederken, mesleki özdeşleşme kendini meslek çerçevesinde tanımlamayı ifade etmektedir (Mustafayeva, 2007).

Bazı araştırmacılar örgütsel özdeşleşme ile kimlik tanımlarını birlikte ele alırken; bazı araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşme ile kimlik kavramlarını birbirinden farklı ancak ilişkili olarak ele almaktadırlar (Ashforth ve Mael, 1989: 34). Örgütsel özdeşleşmeyi kimlik ile farklı ancak ilişkili bir kavram olarak tanımlayan araştırmacılar, örgütsel özdeşleşme kavramını “Kendi benlik bağlamının içeriğinin örgüt özellikleri ile bağlanma derecesi” olarak tanımlamaktadır (Scott, Corman ve Cheney, 1998: 304). Örgütsel özdeşleşme ile kimlik tanımlarını birlikte ele alan araştırmacılar ise örgütsel özdeşleşme kavramını “örgütün amaçlarıyla çalışanın amaçlarının gittikçe daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci” olarak tanımlamaktadırlar (Ashforth ve Mael 1989:23).

Tablo 12.Örgütsel Özdeşleşme Kavramsallaştırılması

Yazar	Tanım	Anahtar Özellikler
Brown (1969)	Özdeşleşme öz-tanımlayıcı bir tepkidir. Örgüt ve çalışan arasındaki belirli bir ilişki içinde oluşur/kurulur.	İlgililiğin (involvement) 4 bileşeni vardır. 1.Örgütün çekiminde olmak. 2.Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumu. 3. Örgüte sadakat. 4.Örgütsel üyeliği benliğe örnek yapmak.
Lee (1969,1971)	Bireyin örgüt ile Bireysel özdeşleşmesinin Derecesi/miktarı olarak tanımlanır.	<i>Aitlik:</i> Ortak amaçların diğerleri ile paylaşılmasından veya çalışanların kendi işlevlerinin bireysel ihtiyaçlarını doyurduğunu hissetmelerinden kaynaklanır. <i>Sadakat:</i> Örgütün hedeflerini destekleyen tutum ve davranışlar, örgütte kalmaktan duyulan gurur ve dışarıdakilere karşı örgütü korumak. <i>Paylaşılan karakteristikler:</i> Birey ve diğerleri arasındaki niteliğin benzeşmesidir.

Tajfel (1978)	Özdeşleşme aşamasından bahsedilmek için, üç bileşen gereklidir. Bu üçü gerekli bileşenler, bunlardan birincisi bilişsel boyut, üyeliğin farkındalığının algısıdır, diğeri değerlendirme boyutu, örgütün değerlerinin farkına varmaktır. Üçüncü bileşen duygusal boyut, bu farkındalık ve değerlendirme boyutlarının bütünleşmesinden oluşur(1978:2).	
Hall et al. (1970) ve Schneider et al. (1971)	Örgütsel Özdeşleşme, bireyin artarak örgütle bütünleşmesi veya uyumlu hale gelmesi sürecidir.	Hedef ve değer kabulü (birey tarafından) örgüte duygusal bağlılık (commitment)

(Edwards, M. R, 2005: 207-230)

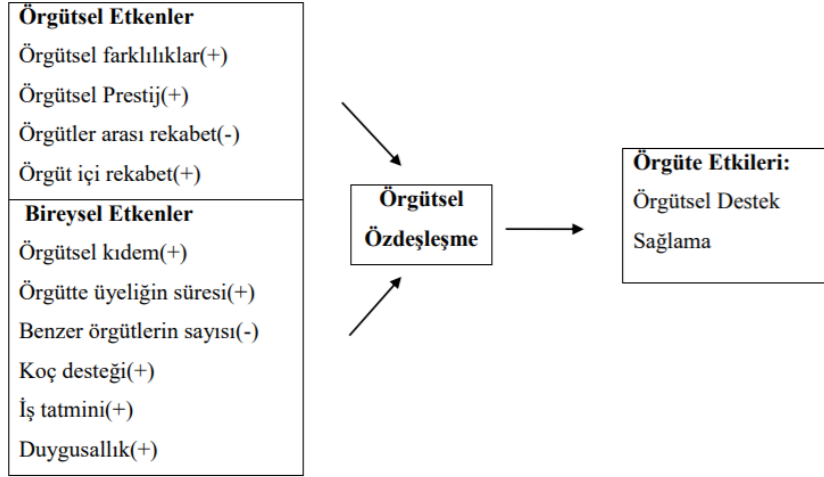
### 2.8.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Teorik olarak örgütsel özdeşleşme incelendiğinde iş tatmini, motivasyon, performans, örgüte sadakat duyma, işbirlikçi davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi tanımlarla bağlantılı olduğu ön görülmüştür. Ayrıca; örgütsel özdeşleşme örgütün kimliği ve değerleriyle uyumlu davranışları desteklediğinden dolayı, kavram örgütteki bireylerin davranışlarını yönlendirme ve koordine etme yöntemi olarak görülmektedir. Bu sebeple örgüt yönetimleri bireylerin örgütle özdeşleşmesini kısa zamanda sağlamak için büyük çaba sarf etmektedirler. Dönüştürücü veya karizmatik liderlerde aranan etkilerden birisi de üyelerin örgütle özdeşleşme düzeyini arttırma eğilimi içinde olmalarıdır (Shamir ve Kark, 2004).

Örgütsel özdeşleşme; bireyin belli bir örgütteki diğer üyelere dayanarak kendini tanımladığı toplumsal kimliğin özgün bir biçimidir (Ashforth ve Mael, 1989). Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini tanımlarken kullandıkları kavramların, algılanan örgütsel kimlik ile benzer özellikler taşıması sonucu, oluşan iletişimidir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994).



Ashforth ve Mael (1992), örgütsel özdeşleşme ile ilgili aşağıdaki şekilde gösterilen modeli geliştirmişlerdir.



Şekil 3. Örgütsel özdeşleşme modeli (Ashforth ve Mael,1992)

## 2.9. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN NİTELİKLERİ

Örgütsel bağlam içinde örgütsel özdeşleşmenin önemi, örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar için önemli bir değişken haline gelmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin örgütteki performans ile örgütteki vatandaşlık davranışları ile pozitif eğilimli bir ilişkisi varken, işgücündeki meydana gelen devir hızıyla ve işten ayrılmaya eğilim arasında negatif eğilimli bir ilişkisi mevcuttur (Dutton ve diğerleri, 1994).

Örgütsel özdeşleşme işle ilgili tavır ve davranışlarla birleştirilebilir. Kariyerleri, çalışma gruplarıyla, örgütleriyle ya da meslekleri adına daha çok eylem gerçekleştirmekte ve düşünmektedirler (Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ 2004).

Özdeşleşme için kimlik kaynak ve amaç konumundadır. Bu görüş açısı bakımından özdeşleşme kişilerin birlikte oluşturdukları yapı değil, içinde buldukları örgütsel

kimlik yapılarını şekillendirme sürecidir. Çoğulculuk bakımından bakıldığında, örgütsel yaşamın içerisinde birçok kimlik karşımıza çıkar. Örgütteki kişilerin buldukları durumlara bakarak bir kimliği tercih etmekte ve buradaki yapısı da içinde bulunulan duruma göre değişkenlik arz etmektedir (Kuhn ve Nelson, 2002).

Alt gruplar arasındaki algılanan özdeşleşme düzeylerindeki rekabet, üsteki bulunan gruplara yönelik özdeşleşme düzeylerini azaltmakta, alt gruplarda özdeşleşmeyi arttırmaktadır. Buradaki sebeplerden dolayı gruplarda belirgin ayrımlarının yaşanması ve buradaki gruplar arasındaki rekabetin artması örgütsel özdeşleşme düzeylerini negatif olarak etkilemektedir (Liponnen ve diğerleri, 2005).

Herhangi bir örgüt üyesi, örgütte uzun süre çalışmışsa ve örgüt üyesi olmaktan gurur duyuyorsa kendi benlik tanımlamasını örgüt üyesi olması açısından yapmaktadır (Haslam, Eggins ve Reynolds, 2003).

Örgütte buluna insanlar belirsizlikleri azaltmak ve bir yere bağlanma ihtiyacını gidermek için özdeşleşirler. Yönetici pozisyonunda olanlar ise çalışanların örgütteki özdeşleşmelerini artırmak isterler, çünkü bunun çalışanların çalışma azimlerini ve tempolarını artıracığına inanırlar (Fiol, 2001).

Çalışma yaşamında işi ya da örgütü ile özdeşleşme insanda huzur ve mutluluk yaratır. Bunun sonucunda çalışanlar sanki evlerine gidiyor gibi işlerine giderler. Bu huzur ve mutluluk verimliliği de olumlu yönde etkiler. Özdeşleşme boyutuna en iyi örnek Japon örgütlerini verebiliriz. Özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların istek ve arzuları yerine getirildiği ya da çalışanlar desteklendiği için iş tatmini de fazladır (Güney, 2007).

## **2.10. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYLE İLGİLİ FARKLI BAKIŞ AÇILARI**

Kimlik ve özdeşleşme hakkında örgüt kültürü bağlamında önemli kavramlardır. Bunun farklı nedenleri vardır. Örgüt çevresi çok karmaşık bir yapıya bürünmüş, örgütün kendisi ise daha yalın halde kalmışlardır. Örgüt basamaklarının paralel bir seyirde yer almaları, ekip niteliklerini yükseltmeye dönük gayretlerin geliştirilmesi, rekabette önemsiz ihtiyaçların dış kayna ile giderilmesi, esnek ve farklı bir çalışan profili oluşturma ihtiyacını doğurmuştur (Albert, Ashforth ve Dutton, 2000).

Örgütsel özdeşleşme çalışanlarla kurum arasındaki ilişki durumunu gösteren psikolojik bir ögedir. Ayrıca kurumdaki çalışan davranışlarını analiz etmede yardımcı olmasıdır. Çünkü örgütüyle özdeşleşen çalışanları kurumda izleyecekleri tavırlarla özdeşleşmeyenlerin tavırları farklı olmaktadır. Örgütüyle özdeşleşenlerin örgütsel bağlılığı daha fazla olmaktadır. Özdeşleme örgüt için çalışanın çabasını örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu yönde etkilemektedir. Çalıştığı kurumuyla özdeşleşen bireyler kurumu için daha fedakarca davranışlar sergileyebilmektedir(Edward, 2005).

Örgütlerin ayakta kalmasında çalışanlarla kurduğu duygusal bağ önem taşımaktadır. Çalıştığı yeri sahiplenen iş görenlerin bireysel performansları da daha pozitif olmaktadır. Bu durum da kurumsal performansın artmasını sağlamaktadır (Mael ve Tetrick, 1992).

#### **2.10.1. Sosyal kimlik bakış açısı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki**

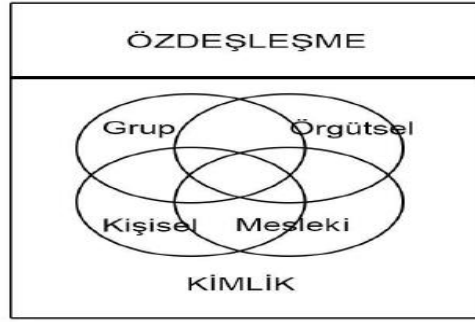
Sosyal kimlik bakış açısıyla özdeşleşme bütüncül olarak değerlendirilmektedir. Tajfel (1978) sosyal kimlik bireyin bulunduğu gruba karşı hissettiği duygusal yaklaşımın sonucu oluşan bir kimliktir. Sosyal özdeşleşme belli bir sosyal ortama duygusal manada kendini bağdaştırma ya da ait hissetme olarak ifade edilebilir. Sosyal kimliğin üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar; “Bilişsel”, “Duygusal” ve “Değerlendirme Görüşü”dür. Duygusal ögesi özdeşleşilen örgüte duygusal manada bağlı olmayı ifade eder. Bilişsel; örgüte düşünce olarak özdeşleşmeyi belirtir. Değerlendirme ise örgüt dışından ulaşan değer çağrışımını açıklar (Dick, 2004).

Sosyal kimlik kuramını örgütsel literatür dahilinde değerlendiren Ashforth ve Mael (1989), örgütsel özdeşleşmeye dair aşağıdaki bulguları açıklamışlardır;

- Örgüt, karşılaştırıldığı diğer örgütlerden değişik olarak (ait olunan örgütün eşsiz ve diğer örgütler tarafından pozitif bakış açısına sahip olması) özümseiyor ise, özdeşleşme kapasitesi yükselmektedir,
- Örgüt üyelerinin örgütün kimliğini ilgi uyandırıcı bulması ve bu ilginin yüksek seviyede gerçekleşmesi, üyelerin kendilerine olan saygılarını yükseltmekte ve örgütle özdeşleşme oluşturmaktadır,

- Örgüt üyelerinin örgütle özdeşleşme kapasiteleri, örgütün prestijini nasıl özümstediklerine bağımlı olarak değişmekte, yüksek seviyede algılanan örgüt kimliği örgütsel özdeşleşmeyi de yükseltecektir,
- Örgütün hedefleri ile bireyin amaçlarının ortak bulunması, etkileşim, örgütle ya da örgüt dahilinde ortaya çıkan benzerlik, yakınlık ve ortak geçmişin bulunması benzeri gibi konular özdeşleşmeyi ortaya çıkarmaktadır. Buna ek olarak örgüt haricinde oluşan gelen tehditler, kişinin üye olduğu grupla özdeşleşme seviyesini yükseltmektedir.

Özdeşleşme ve kimlik ilişkisi aşağıdaki şemada görülmektedir:



Şekil 4. Özdeşleşme ve kimlik ilişkisi(Zel, U, 2001)

Görüldüğü üzere kimlik; grup, örgütsel, kişisel, mesleki kimliklerin birleşiminden oluşmaktadır ve özdeşleşmeyle ilişkilidir.

## 2.11. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME YAKLAŞIMLARI

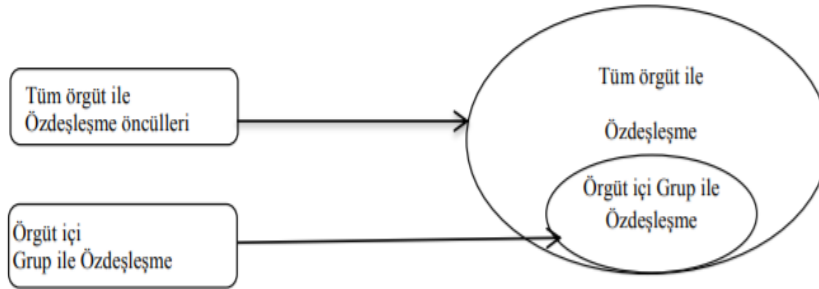
### 2.11.1. Kreiner ve Ashforth'un geliştirdikleri özdeşleşme yaklaşımı

Örgütsel özdeşleşme konusunda gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda önemli bulgular elde edilmesine karşın, genel olarak öz tanımlamanın kimlikle özdeşleşmesine önem verilmiştir. Bir personel örgüt dahilinde kendisini örgütten farklı algılamakta ya da örgütle çatışma dahilinde girebilmektedir sorusu kritiktir. Eğer bir personel kendini kısmi olarak örgütle benzer ya da farklı algılatırsa; bu durum, personel ve örgüt üstünde nasıl bir etki yaratacağı oldukça önemli olmaktadır. Bu soru işaretleri, örgütsel özdeşleşme çalışmaları sonucunda

yanıtlanamamıştır. Bu sorulara Kreiner ve Ashforth, geliştirilmiş özdeşleşme modeli dahilinde çalıştıkları makalede, kişinin örgütle bağımlı tanımlamaya dair, birden çok özdeşleşmeden bahsetmişlerdir. Kreiner ve Ashforth tarafından ortaya çıkarılan özdeşleşme modelinde; özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme, yansız özdeşleşmeyi içeren geliştirilmiş özdeşleşme modelinin ortak noktalarının ve farklılıklarının önemini ortaya çıkarmaktadır (Cole ve Bruch, 2006).

### 2.11.2. Reade'in temel özdeşleşme yaklaşımı

Örgütler, bireyleri ifade etmek bakımından en önemli varlık şeklinde ifade edilmektedir. Bireyler kendilerini örgüt seviyesinde ve örgüt dahilindeki çalışma grubu seviyesinde ifade etmektedir ve bu tanımlama ile gerçekleşen özdeşleşme neticesinde işgörenler, örgüt dahilindeki diğer çalışma gruplarına karşı farklı tavırlar ortaya çıkarabildikleri gibi kendi çalışma grupları ile de örgütün tamamına karşı farklı tavırlar ortaya çıkarabilirler. Reade bu durumu "çiftli özdeşleşme" şeklinde ifade etmektedir ve aşağıdaki gibi şemalaştırmaktadır.



Şekil 5. Çiftli özdeşleşme

Bu yaklaşımda örgüt ve örgüt içi çalışma gruplarının özdeşleşmelerinin öncülleri ve dereceleri açıklanmaktadır. Modele göre öncüller şu şekilde sıralanmaktadır (Reade, 2001);

- Grubun prestiji ve farklı özellikleri,
- Yöneticinin desteği ve onayı,

- Kariyer geliştirme olanaklarıdır.

### **2.11.3. Scott, Corman, Cheney'in yapısal özdeşleşme yaklaşımı**

Scott, Corman, Cheney (1998) örgütsel özdeşleşme literatürüne, özdeşleşme kimlik nosyonunu özdeşleştirecek, eylem-yapı kavramlarını dahil edecek çalışanların çoğul kimlikleri dahilindeki ve arasındaki bağıntıları aksedecek ve eylemlere dayalı farklı özdeşleşme biçimlerini de içinde bulunduran bir modele gereksinim olduğunu söylemişlerdir. Bu gereksinim sebebiyle Giddens (1984) yapısal özdeşleşme kuramını meydana getirmiş ve bu modele yapısal özdeşleşme modelini de eklemiştir. Bireyin örgüte anlaşılır düzeyde adanmışlık seviyesi ile özdeşleşme, sadakat, bağlılık hususlarına dair ilgisi, birey ve örgüt açısından çok sayıda pozitif neticeler ortaya çıkarmıştır. Adanmışlık seviyesi büyük ölçüde sembolik bir husus olup, hem kişilerin, hem de o kişilerin ait olduğu bireylerin parçası olarak bulunduğu sosyal bağlam açısından biçimlenmektedir. Adanmışlık kavramı, birey tarafından algılanan sosyal üyeliklere ve bu üyeliği ortaya çıkaran ya da bu üyelik yoluyla ortaya çıkarılan belirgin davranışlara dayalı sosyal kaynak ya da hedefler ile birey arasındaki bağlantıyı belirtmektedir. Modelde odaklanan adanmışlık hususu, sadakat ve bağlılıktan çok özdeşleşmeyi meydana getirmektedir. Bunun sebebi ise sadakatin, özdeşleşmenin bir boyutu olmasıdır. Modelde özdeşleşme, adanmışlıkla benzeşecek biçimde hem bireyin hem de aidiyet hissettiği örgüt üyesinin örgütsel menfaatlerini en çok meydana getiren alternatifini seçme arzusu biçiminde ifade edilmektedir (Cheney, 1983).

Scott, Corman ve Cheney (1998), Giddens (1984) tüm özdeşleşme sürecini üç kavram ile bütünleştirmişlerdir;

*Yapının İkiliği Kavramı*; Yapılanma teorisi, yapı ve sistem dahilindeki bağıntıya bir çerçeve vermektedir. Sistem ve yapı birbirini içeren hususlar olduğundan oldukça önemli olmaktadır. Özdeşleşme ve kimlik ikiliği, kimlik kaynakları ve özdeşleşme sunumları için algılanan bağlantıdır. Yapısal anlamda bu ikilik, özdeşleşmenin ortaya çıkmasında kimliklerin özümsemesini ifade etmektedir. Özdeşleşmenin oluşması kimlik yapılarının özümsemesi ile meydana gelmektedir (Scott ve diğerleri, 1998:306).

*Yapının Bölgeselliği Kavramı*; Yapının ikiliği kavramının yanında, Giddens (1984)'ın “Bölgeselleşme” kavramı, kimliklerin kavramsallaştırılmasında (yapıların) birbirleri ile bağıntılarını ve bu kimliklerle bağıntısını açıklamak oldukça önemlidir. Kimlik ve özdeşleşme ikiliğinde kimlikler meydana getirilir ve özdeşleşme yoluyla bağıntılandırılır. Böylece bu ikilik, üyeleri daha büyük sosyal birliklerle ilişkilendirir (Sezici, 2010).

*Durumsal Eylem Kavramı*; Yapısal özdeşleşme kuramının üçüncü ayağı ise durumsal eylem görünümüdür. Özdeşleşmenin bölgeselliğine ek olarak bu kavramda özdeşleşmeyi meydana getiren durumlar üzerinde durulmuştur Bu unsur, durumsal eylemi ve özdeşleşme bağıntısını yansıtmaya açısından oldukça önemlidir (Tompkins ve Cheney, 1985).

## 2.12. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME YAKLAŞIMLARI

Örgütsel özdeşleşme kavramına ait ilk yaklaşımların analizi, örgütsel özdeşleşme kavramına zaman içinde hangi anlamların ortaya koyulduğu ve bunların farklı perspektiflerle irdelenmesi neticesinde ne tür görüşlerin meydana getirdiğini göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Özdeşleşme, örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir değişken olarak kabul edilir ve bundan dolayı konuya dair son oldukça fazla ilgi vardır (Fettahoğlu ve Koca, 2015). Tabloda görüleceği şekilde örgütsel özdeşleşme yaklaşımları özetlenebilmektedir

Tablo 13. Özdeşleşme Yaklaşımları

Yazar	Tanım	Ana Birleşenler Anahtar Özellikler
Brown (1969)	Özdeşleşme öz-tanımlayıcı bir tepkidir. Örgüt ve çalışan arasındaki belirli bir ilişki içinde oluşur/kurulur.	İlgiliğin (involvement) 4 bileşeni vardır. 1. Örgütün çekiminde olmak. 2. Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumu. 3. Örgüte sadakat. 4. Örgütsel üyeliği benliğe örnek yapmak.
Lee (1969,1971)	Bireyin örgüt ile Bireysel özdeşleşmesinin Derecesi/miktarı olarak tanımlanır.	<i>Aitlik</i> : Ortak amaçların diğerleri ile paylaşılmasından veya çalışanların kendi işlevlerinin bireysel ihtiyaçlarını doyurduğunu hissetmelerinden kaynaklanır. <i>Sadakat</i> : Örgütün hedeflerini destekleyen tutum ve davranışlar, örgütte kalmaktan duyulan gurur ve dışarıdakilere karşı örgütü korumak.

Patchen (1970)		<p><i>Paylaşılan karakteristikler:</i> Birey ve diğerleri arasındaki niteliğin benzeşmesidir.</p> <p>Örgüt üyeleri ile paylaşılan karakteristiklerin algılanması, diğer örgüt üyeleri ile çıkarların ve hedeflerin paylaşılması, örgütte dayanışma içinde olunması, örgüte aitlik hissedilmesi ve bireylerin örgütsel hedefleri ve politikaları destekleyecek biçimde örgütün desteklenmesi.</p>
Hall et al. (1970) ve Schneider et al. (1971)	Örgütsel Özdeşleşme, bireyin artarak örgütle bütünleşmesi veya uyumlu hale gelmesi sürecidir.	Hedef ve değer kabulü (birey tarafından) örgüte duygusal bağlılık (commitment)
Cheney (1983a)	Özdeşleşme-örgütle veya bir başka şeyle bireyin kendisini sosyal çevre/alan (scene) ile ilişki içine soktuğu aktif süreçtir.	Bir birey birçok hedefle özdeşleşebilir. Örnek olarak: kişiler, aileler, gruplar, birlikler ve daha az genişlikte olmak üzere değerler, hedefler, amaçlar, bilgi, aktivite, hedef. Böylece bir birey kendisini özel bir bütünlüğe ait olarak düşünebilir. <i>Cheney ve Tompkins'e göre:</i> Örgütsel özdeşleşme özdeşleşmenin gelişmesi olarak bir süreç ve bu gelişmenin sonunda bir çıktı veya bir sonuç olarak bireyin örgütle kuvvetli bağlar kurmasıdır.
Dutton ve diğerleri (1994)	Örgütsel Özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin belirli bir şeklidir ve örgütle bir olma algısı veya örgüte aittir.	<i>Sosyal özdeşleşme bileşenleri:</i> özkategorizasyon, bireyin psikolojik olarak örgütün kaderi ile birbirine dolanması (inter twined) ve örgütün değer ve tutumlarının o kişide kurulmasıdır.
Pratt (1998)	Örgütsel Özdeşleşme bir birey örgütünün kendisi için referans niteliğinde olduğu veya öz-tanımlayıcı olduğuna inanması ile ortaya çıkar.	Bireyin örgütünün o bireyin kimliği ile bütünleştiği ve özdeşleşmenin bireyin kimliğindeki sosyal bölümde referans niteliğinde olmasının entegrasyonunu içerir.
Rousseau (1998)	Özdeşleşme bireyin kendisini büyük bir bütünün parçası olarak hissettiği bir psikolojik durumdur. Örgütsel Özdeşleşme, bireyler kendilerini büyük bir örgütün parçası olarak gördüklerinde ortaya çıkar.	Özdeşleşme benliğin örgüt ile ilişki içinde olduğunun kavranmasıdır. <i>Durumsal özdeşleşme (situated):</i> Bireyler rolleri gereği kendilerinden beklenen işaretiler (cue) paylaşılan bir çıkarın algısını güçlendirir/büyütür (encourage). <i>Derin yapı özdeşleşmesi:</i> Çalışan ilişkisinin bireyin sahip olduğu zihinsel modeli etkisi altına almasının oluşturduğu yerde/durumda dayanıklı bilişsel bir şemanın var olmasıdır.
Van Dick (2001)	Ashforth ve Mael (1989) Kavramsallaştırılmasının da olduğu gibi, sosyal kimlik kuramı ve özkategorizasyon kuramını ilişkilendirmişlerdir.	<i>Duygusal bileşen (affective):</i> Gruba duygusal bağlılık (attachment). Bilişsel bileşen (cognitive) Üye olduğunun bilincinde olunması veya buna dair bilgi. Değerlendirmesiz bileşen örgütün olumlu değerlendirilmesi davranışsal bileşen eylemin parçası olmak gibi gerçek bir davranışı içerir.

( Edward, M. R. 2005)



### 2.13. ÖRGÜT İÇİN ÖZDEŞLEŞMEYE DUYULAN GEREKSİNİM

Örgütsel özdeşleşme, günümüzün çağdaş örgütleri bakımından makro ve mikro boyutta kritiktir. Makro düzeyde analiz edildiğinde, iş yaşamının dinamik ve komplike hale gelmesi karşısında örgütlerin organik yapılara değiştikleri fark edilmektedir. Organik yapılar, hiyerarşik kademeleri düşürmekte, takım çalışmalarını ve çalışanların kuvvetlenmesini gerektirmekte, dış kaynak kullanımını yükseltmekte ve daha esnek, deneyimli işgücü gereksinimini meydana getirmektedir (Albert ve diğerleri, 2000: 13).

Mikro açıdan analiz edildiğinde ise, çalışanların tek bir örgütte çalışmayı sürdürme zorunluluğunun meydana gelmediği, sınırsız kariyer alternatifleri dahilinde tercih yapabilme olanaklarının olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların türlü kariyer olanaklarına sahip olması, örgütsel çevrenin sürekli değişiklik göstermesi ve belirsizliklerin meydana gelmesi, çalışanların örgüte aitlik ve sadakat duygusunun da yok olmasına sebep olmaktadır. Bu şekilde çalışanların sadakat duymadığı ve bağlılık duygusunun bulunmadığı bir örgütsel kapsamda bireysel ve örgütsel verimlilikten bahsetmek olası değildir. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanların örgüte bağlılık hissetmeleri ve belirli bir seviyede özdeşleşmelerini sağlamaları oldukça önemlidir (İşcan ve Karabey, 2009: 47-48). Örgütsel özdeşleşme, birey ile örgüt dahilinde psikolojik bir bağıntı oluşmasını sağlayarak, örgütsel performansın yükseltilmesinde ve çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda motive olmasında önem taşımaktadır. Bununla beraber, örgütsel özdeşleşmenin bireylerin motivasyon, refah ve iş tatmin seviyelerin yükseltilmesinde, daha fazla rol ötesi davranışlar sergilemelerine sebep olması, işe devamsızlık ve işgücü devir oranlarını düşürülmesi gibi neticeler, özdeşleşmeyi örgütler için kritik seviyelerden birisi ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin örgütlerin başarısında önemli bir rol ortaya çıkması, son yıllarda araştırmacıların ve uygulamacıların dikkatlerini artan bir biçimde bu kavrama kanalize edilmiştir (Dutton ve diğerleri, 1994).

Diğer taraftan örgütsel özdeşleşmenin örgütler adına önemli hale gelmesinin bir başka nedeni, örgütsel ortamda duyguların kritik rolünün ortaya çıkmasıdır. Birey zamanın büyük bir kısmını örgütte harcamakta, örgüt dahilinde çeşitli roller meydana getirmekte ve çeşitli gruplarla bağıntılar kurmaktadır. Bireyin, örgütsel rollerini ve gruplarla bağıntılarını sürdürmesinde ise pozitif hislere sahip olması, örgütün

geleceği ve bireyin iş rolündeki bekası bakımından önemli olmaktadır. Bu bağlamda bireylerin pozitif hisleri üzerinde örgütsel özdeşleşmenin etkili bulunabileceği öne sürölmektedir. Çünkü örgütsel özdeşleşme bireyin bütüncöl gereksinimlerini azalmakta, bireye anlam yüklemekte ve kendi hayatını manalı bulmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, bireyin kavrama yeteneğini, duygularını ve davranışlarına tesir etmesi nedeniyle, bireyi her yönden ilgilendiren bir etmen şeklinde ortaya çıkmaktadır (Edwards ve Peccei, 2007).

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Araştırma, betimsel olarak İlişkisel Tarama Modeli'ne uygun olarak düzenlenmiştir. Tarama modelleri geçmişte ya da günümüzde mevcut olan bir durumu, var olduğu türü ile betimlemeyi amaç edinen araştırmalar için doğru bir araştırmayaklaşımıdır. Betimsel tarama modelleri kendi içinde iki bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler; genel tarama ve örnek olay taramalarıdır. İlişkisel tarama modeli genel tarama yöntemi içine giren bir yöntemdir. Genel tarama modelleri; çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkındaki genel yargıya ulaşmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan toplanacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama modelleridir. Bu grup içinde var olan ilişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi hedefleyen araştırma modelleri için kullanıldığından bu tarz araştırmalar için uygun görülmektedir (Karasar, 2006). Bu bağlamda araştırmada, liderlik tarzları ve özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırmada geniş çaplı bir alan yazın taraması yapılarak, elde edilen bilgiler analiz edilmiştir.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın örnekleminin 2017-2018 futbol sezonundan Sakarya'da amatör ligde futbol oynayan futbol oynayan 261 gönüllü futbolcu oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmadaki anketler bizzat araştırmacı tarafından Sakarya amatör futbol ligindeki futbolculara uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formunun yanı sıra, spor için liderlik ölçeği ve özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeklere ait bilgiler aşağıda açıklanmıştır:

#### 3.3.1. Kişisel bilgi formu

Sakarya amatör futbol ligindeki futbolcuların sosyo demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak ve araştırmanın inceleme konusu olan bağımsız değişkenleri oluşturmak amacıyla araştırmacı tarafından 8 sorudan oluşan kişisel bilgi formu hazırlanmıştır.

Sosyo demografik bilgi formu, futbolcuların; eğitim düzeyi, yaş, futbol oynama süresi, oynadıkları mevki, futboldan aylık gelir, bugüne kadar oynadıkları amatör kulüp sayısı, oynadıkları amatör küme ve kaptanlık yapıp yapmama düzeylerini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

#### 3.3.2. Spor için liderlik ölçeği (LSS)

Chelladurai ve Saleh (1980) çalışmalarında 40 maddeden meydana gelen Spor İçin Liderlik Ölçeği geliştirmişler ve bütün alanlardaki ve her seviyede uygulanabilir nitelikli bir biçimde düzenlemişlerdir. Güngörmüş, Gürbüz ve Yenel (2006) ‘‘Spor İçin Liderlik Ölçeği’’ (LSS) uyarlamasını yapmışlardır. ‘‘Sporcuların Antrenörün Davranışlarını Algılaması’’ tipini ülkemizde okul takımı oyuncularını için test etmişlerdir. Araştırmaya üniversite okul takımlarından voleybol, judo, basketbol, futbol ve tenis gibi spor dallarında bulunan 367 oyuncu katılım göstermiştir. Araştırmada ölçeğin faktör yapısını sınamak için Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Bulgulara göre Türkçe versiyon da toplamda 34 madde ve 4 faktörlü yapı olmaktadır. Analiz neticesinde meydana gelen 4 faktörlü yapı ise içerdiği maddelerin mana kapsamlarına göre sırayla şu şekilde listelenmiştir:

- Eğitici ve Destekleyici Davranış (12 madde):1,3,5,7,8,11,13,14,17,19,20,32.  
Bu maddeler sporcunun performans seviyesini ilerletmek için antrenörün

önem taşıyan fonksiyonlarıyla alakalı maddeler olarak belirlenmiştir. Antrenör, en üst seviyede fiziksel olanaklara erişmeleri için sporcularını yetiştirir. Takım sporlarından bahsedildiğinde bunların yanı sıra takımdakilerin faaliyetlerini de yönetir.

- Demokratik Davranış (10 madde):2,9,15,16,22,24,29,30,31,39.Bu maddeler sporcuların seçim yapma süreçlerine gösterdikleri katılıma, antrenörün hangi oranda müsaade ettiğini belirtmektedir. Bu seçimler grup amaçlarıyla veya bu amaçlara nasıl erişileceğiyle alakalıdır.
- Açıklayıcı ve Ödüllendirici Davranış (7 madde):10,23,25,26,28,37,38.Bu maddeler antrenörün oyuncuların performansını ölçtüğünü ve onların performanslarını onurlandırmanın, pozitif geri dönüş yapmanın olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir.
- Otokratik Davranış (5 madde):6,12,27,34,40. Bu maddeler antrenörün oyuncularla kendi arasında kurduğu ilişkide onları hangi mesafede tuttuğunu ve onlar üstündeki idareyi belirtmektedir.

“Spor İçin Liderlik Ölçeği” faktör yapısının saptanması için gerçekleştirilen Temel Bileşenler Analizi bulgularına göre orijinal ölçekte bulunan 6 maddenin (4,18, 21, 33, 35 ve 36) faktör yükleri .40’ın aşağısında olduğu için ölçeğin Türkçe olanından atılmıştır. Araştırmada başvuru olan ölçeğin güvenilirlik seviyesini sınamak için gerçekleştirilen analiz bulgularına göre alfa kat sayısının .71 (otokratik davranış) ile .84 (eğitici ve destekleyici davranış) aralığında değişim gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı ise .87’dir. Ulaşılan bu sonuçlar kabul edilir seviyenin üstündedir ve “iyi” olarak değerlendirilebilir seviyededir (Alpar, 2001). Bu bulgular alanyazında gerçekleştirilen birçok başka araştırmayla benzerlikler sergilemektedir (Riemer ve Chelladurai 1995; Zhang, Jensen ve Mann 1997). Ölçekte bulunan tüm maddeler “Antrenörümün...” kelimesi ile başlar. Ölçekte oyuncunun koçunun tutumlarını nasıl yorumladığını değerlendiren ve 1-5 (Hiçbir Zaman=1 yaklaşık % 0, Nadiren=2 yaklaşık %25, Ara sıra=3 yaklaşık % 50, Sık Sık= 4 yaklaşık % 75 ve Her Zaman=5 yaklaşık %100) arasında değişen puanlarla değerlendirilen Likert Tipi bir ölçek olarak geçmektedir. Ölçekte bulunan 34 maddenin hiçbiri ters puan verilerek değerlendirilmemektedir.

### 3.3.3. Örgütsel özdeşleşme ölçeği

Kişilerin örgütsel özdeşleşme seviyelerini ölçmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından ortaya çıkarılan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” bu araştırmada kullanılmıştır. Ölçekte 6 madde, 5’li dereceleme (Likert) tipli oluşturulmuş ve derecelendirmesi (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum(5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Mael ve Ashforth sürdürdükleri araştırmada “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”nin Cronbach Alpha kat sayısını .87 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme hususunda gerçekleştirdikleri araştırmayla alanı yönlendiren Mael ve Ashforth (1992)’un geliştirdikleri örgütsel özdeşleşme ölçeği Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık kat sayısı .78 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile ilgili gerçekleştirilen çok sayıda çalışmada Tak ve Aydemir (2004)’in bu versiyonuna başvurulmuştur (Mael ve Ashforth, 1992).

## 3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada toplanan veriler bilgisayarda SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)22 paket programına girilerek kodlanmıştır. Sosyo-demografik değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri amacına uygun olarak tablolaştırılmıştır. Ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri yapılmıştır. Elde edilen verilerin normallik sınaması için Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 ve  $\pm 2$  aralığında olduğu durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu ifade edilebilir (George ve Mallery, 2001: 86-87). Normal dağılım gösteren kategorik değişkenler arasındaki farkların tespitinde ikili karşılaştırmalar için Independent Samples t-testi, çoklu karşılaştırmalar için One-way ANOVA kullanılmıştır. Dahası çoklu karşılaştırma testlerinde farkın kaynağının tespiti için Tukey Post-Hoc test kullanılmıştır. Liderlik davranışları türleri ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin tespiti için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Hata payı 0.05 olarak alınmıştır.

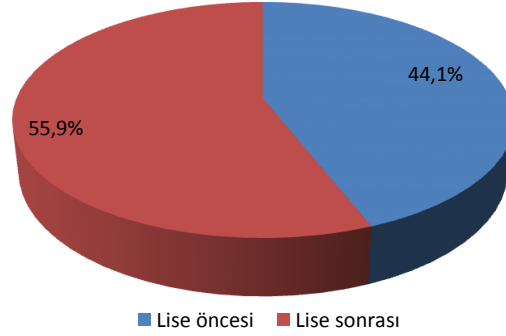
## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4.1. SOSYO DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 10. Eğitim Durumu Dağılımları

Eğitim	n	%
Lise ve öncesi	115	44,1
Lise sonrası	146	55,9
Toplam	261	100,0

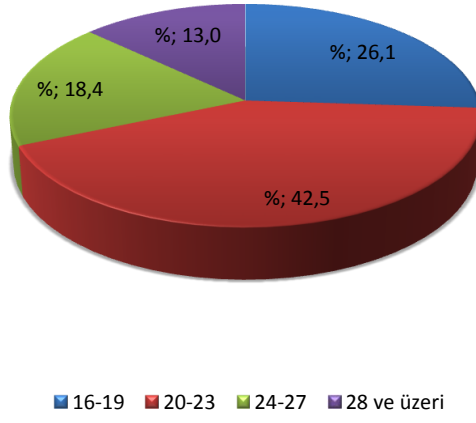


Şekil 3. Eğitim Durumu Dağılımları

Araştırmaya katılanların %44,1 i lise ve öncesi, %55,9'u lise sonrası eğitim düzeyindedir.

Tablo 11. Yaş Dağılımları

Yaş	n	%
16-19	68	26,1
20-23	111	42,5
24-27	48	18,4
28 ve üzeri	34	13,0
Toplam	261	100,0



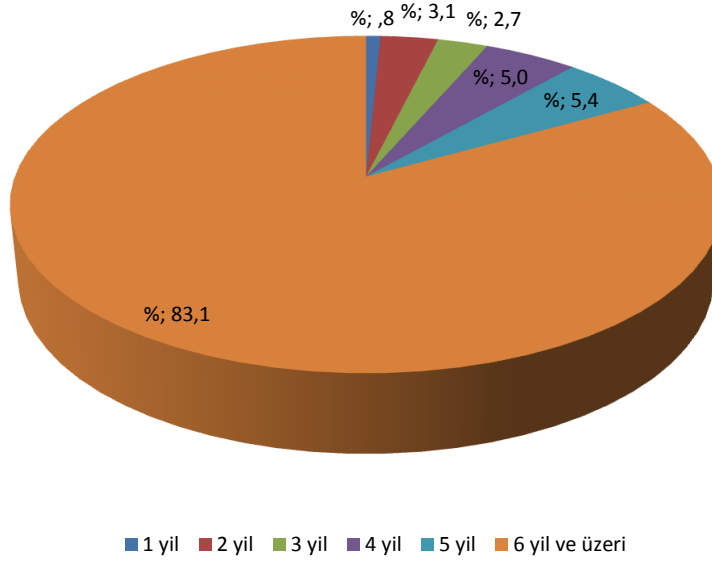
Şekil 4. Yaş Dağılımları

Araştırmaya katılanların %26,1'i 16-19, %42,5'i 20-23, %18,4'ü 24-27, %13,0'ı 28 ve üzeri yaş aralığındadır.



Tablo 12.Futbol Oynama Süresi

Futbol Oynama Süresi	n	%
≤5 yıl	44	16,9
>5 yıl	217	83,1
Toplam	261	100,0

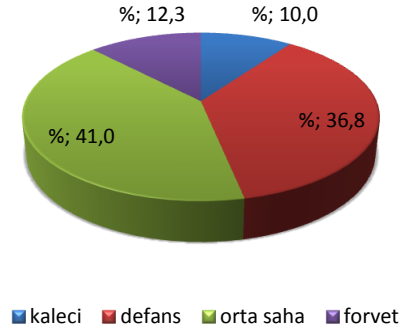


Şekil 5. Futbol Oynama Süresi

Araştırmaya katılanların %0,8'i 1 yıl, %3,1'i 2 yıl, %2,7'si 3 yıl, %5,0'ı 4 yıl, %5,4'ü 5 yıl ve %83,1'i 6 yıl ve üzeri futbol oynamıştır.

Tablo 13. Futbol Oynanan Mevki

Mevki	n	%
Kaleci	26	10,0
Defans	96	36,8
Orta saha	107	41,0
Forvet	32	12,3
Toplam	261	100,0

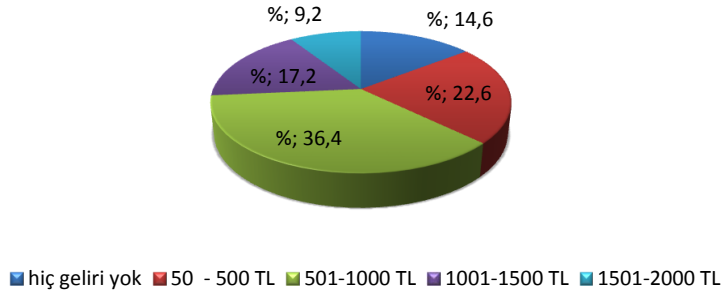


Şekil 6. Futbol Oynanan Mevki

Araştırmaya katılanların %10'i kaleci, %36,8'i Defans, %41,0'si orta saha, %12,3'ü Forvet görevindedir.

Tablo 14. Aylık Gelir

Aylık Gelir	n	%
Hiç geliri yok	38	14,6
50 - 500 TL	59	22,6
501-1000 TL	95	36,4
1001-1500 TL	45	17,2
1501-2000 TL	24	9,2
Toplam	261	100,0

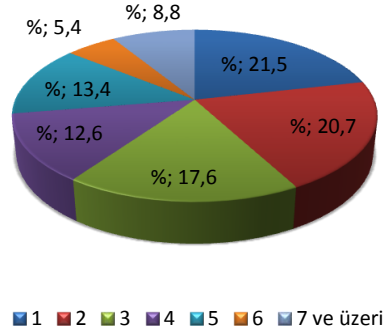


Şekil 7. Aylık Gelir

Araştırmaya katılanların %22.6 sının geliri 50-500 TL, %36.4'nün 501-1000 TL. %17.2 sinin 1001-1500TL., %9.2 sinin 1501-2000TL. dir. %14.6 sının ise hiç geliri yoktur.

Tablo 15. Bugüne Kadar Kaç Farklı Amatör Takımda Oynadınız

Oynadıkları Farklı Takım Sayısı	n	%
1 Takım	56	21,5
2 Takım	54	20,7
3 Takım	46	17,6
4 Takım	33	12,6
5 Takım	35	13,4
6 Takım	14	5,4
7 ve üzeri takım	23	8,8
Toplam	261	100,0

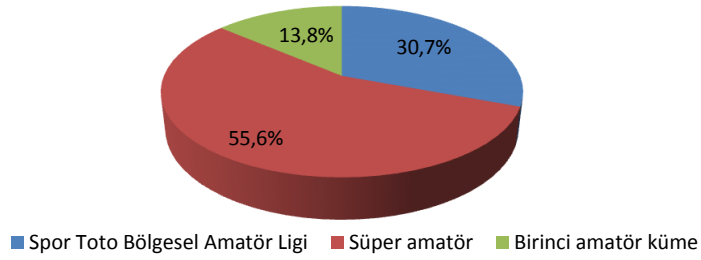


Şekil 8. Bugüne Kadar Kaç Farklı Amatör Takımda Oynadınız

Araştırmaya katılanların %21,5'i 1, %20,7'i 2, %17,6'si 3, %12,6'ı 4, %13,4'si 5, %5,4'si 6, %8,8'si 7 ve üzeri amatör takımda oynamıştır.

Tablo 16. Amatör Küme Lig Türü Dağılımları

Lig Türü	n	%
Spor Toto Bölgesel Amatör Ligi	80	30,7
Süper amatör	145	55,6
Birinci amatör küme	36	13,8
Toplam	261	100,0

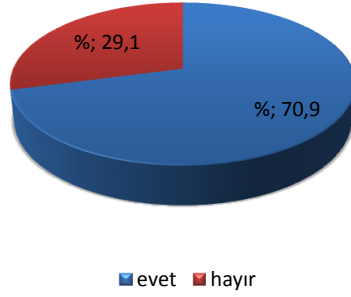


Şekil 9. Amatör Küme Lig Türü Dağılımları

Araştırmaya katılanların %30,7'i Spor Toto Bölgesel Amatör Ligi, %55,6'ı Süper amatör, %13,8'si Birinci amatör kümede oynamıştır.

Tablo 17. “Hiç Kaptanlık Yaptınız mı?” Değişkeni Dağılımları

Kaptanlık Yapma?	n	%
Evet	185	70,9
Hayır	76	29,1
Toplam	261	100,0



Şekil 10. “Hiç Kaptanlık Yaptınız mı?” Değişkeni Dağılımları

Araştırmaya katılanların %70,9'ı “Hiç Kaptanlık Yaptınız mı?” sorusuna evet, %29,1'i hayır cevabını vermiştir.

#### 4.2. LİDERLİK DAVRANIŞLARI TÜRLERİ VE ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ

Tablo 18. Liderlik Davranışları Türleri ve Özdeşleşme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Eğitici ve destekleyici davranış	261	2,083	6,667	4,20	,54
Demokratik davranış	261	2,10	9,40	3,94	,65

Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	261	2,00	5,86	4,11	,59
Otokratik davranış	261	1,60	5,00	3,71	,72
Özdeşleşme	261	1,67	5,00	4,24	,61
Toplam	261				

Araştırmaya katılanlar futbolcuların antrenörlerinin en fazla eğitici ve destekleyici liderlik davranışı sergilediklerini (X: 4,20) tespit edilmiştir. Antrenörlerinin en az sergilediğini düşündükleri davranış ise otokratik liderlik (X: 3,71) davranışdır.

#### 4.2.1. Normallik Testi

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve  $\pm 2$  aralığında olması dağılımın normal olduğunu göstermektedir (George ve Mallery, 2001: 86-87). Araştırmada normallik testi yapılmış ve test sonucunda aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 19. Normallik Testi

	Eğitici ve destekleyici davranış	Demokratik davranış	Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	Otokratik davranış	Özdeşleşme
Çarpıklık	-,378	1,079	-,497	-,414	-,763
Basıklık	1,351	1,392	,281	-,291	,561

Liderlik davranışı ölçeği alt boyutları ve özdeşleşme ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değeri -2 ile +2 arasında olduğundan ölçekler normal dağılım göstermektedir. Bu nedenle, araştırmamızda parametrik testler kullanılmıştır.

#### 4.2.2. Liderlik davranışları ölçeğinin sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşma durumu

Tablo 20. Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Ort.	Standart Sapma	t	p
Eğitici ve destekleyici davranış	Lise ve öncesi	115	4,21	,50	,243	,808
	Lise sonrası	146	4,20	,57		
Demokratik davranış	Lise ve öncesi	115	3,96	,77	,593	,553
	Lise sonrası	146	3,91	,54		
Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	Lise ve öncesi	115	4,16	,57	1,121	,263
	Lise sonrası	146	4,10	,61		
Otokratik davranış	Lise ve öncesi	115	3,85	,69	2,634	,009
	Lise sonrası	146	3,61	,73		

Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmasını araştırmak için bağımsız örnek t-testi kullanılmıştır. Yalnızca otokratik liderlik davranış alt boyutu için anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Lise ve öncesi eğitim alan futbolcuların otokratik davranış algısı lise sonrasında eğitim alan futbolculardan daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Tablo 21. Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Eğitici ve destekleyici davranış	16-19	68	4,10	,58	1,391	,246
	20-23	111	4,23	,55		
	24-27	48	4,23	,49		
	28 ve üzeri	34	4,30	,46		
Demokratik davranış	16-19	68	3,97	,87	,954	,415
	20-23	111	3,96	,55		
	24-27	48	3,94	,50		
	28 ve üzeri	34	3,76	,63		
Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	16-19	68	4,16	,65	1,937	,124
	20-23	111	4,09	,59		
	24-27	48	3,97	,57		
	28 ve üzeri	34	4,27	,50		

Otokratik davranış	16-19	68	3,67	,63	1,629	,183
	20-23	111	3,82	,76		
	24-27	48	3,56	,71		
	28 ve üzeri	34	3,68	,75		

Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 22. Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Futbol Oynama Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Oyun Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Eğitici ve destekleyici davranış	≤5 yıl	44	4,07	,60	,317	,074
	>5 yıl	217	4,23	,52		
Demokratik davranış	≤5 yıl	44	3,92	,61	,052	,959
	>5 yıl	217	3,92	,55		
Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	≤5 yıl	44	4,06	,78	-	,582
	>5 yıl	217	4,12	,55		
Otokratik davranış	≤5 yıl	44	3,64	,76	-	,461
	>5 yıl	217	3,73	,71		

Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Futbol Oynama Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu araştırmak için farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan t-testi sonucunda alt boyutlar sonucu arasında futbol oynama sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 23. Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Mevki Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu



Değişkenler	Mevki	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Eğitici ve destekleyici davranış	Kaleci	26	4,22	,68	,148	,931
	Defans	96	4,22	,51		
	Orta saha	107	4,18	,55		
	Forvet	32	4,23	,46		
Demokratik davranış	Kaleci	26	4,12	1,29	1,736	,160
	Defans	96	3,99	,55		
	Orta saha	107	3,83	,51		
	Forvet	32	3,96	,55		
Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	Kaleci	26	4,19	,77	,662	,576
	Defans	96	4,15	,57		
	Orta saha	107	4,05	,58		
	Forvet	32	4,14	,54		
Otokratik davranış	Kaleci	26	3,65	,78	,574	,632
	Defans	96	3,78	,75		
	Orta saha	107	3,70	,67		
	Forvet	32	3,62	,75		

Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının futbol oynanan mevki değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 24. Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Futboldaki Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Aylık Gelir	N	Ortalama	Standart	F	P
-------------	-------------	---	----------	----------	---	---

		Sapma				
Eğitici ve destekleyici davranış	Hiç geliri yok	38	4,07	,71		
	50 - 500 TL	59	4,23	,48		
	501-1000 TL	95	4,25	,51	,771	,545
	1001-1500 TL	45	4,21	,51		
	1501-2000 TL	24	4,16	,53		
	Toplam	261	4,20	,54		
Demokratik davranış	Hiç geliri yok	38	3,76	,66		
	50 - 500 TL	59	4,05	,91		
	501-1000 TL	95	3,95	,50	1,288	,275
	1001-1500 TL	45	3,897	,59		
	1501-2000 TL	24	3,94	,50		
	Toplam	261	3,94	,65		
Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	Hiç geliri yok	38	3,95	,79		
	50 - 500 TL	59	4,20	,64		
	501-1000 TL	95	4,14	,50	1,166	,326
	1001-1500 TL	45	4,10	,56		
	1501-2000 TL	24	4,04	,51		
	Toplam	261	4,11	,59		
Otokratik davranış	Hiç geliri yok	38	3,35	,66		
	50 - 500 TL	59	3,70	,73		
	501-1000 TL	95	3,83	,72	3,228	<b>,013</b>
	1001-1500 TL	45	3,80	,72		
	1501-2000 TL	24	3,73	,68		
	Toplam	261	3,71	,72		

Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Futboldaki Aylık Gelir Değişkenine Göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan Anova testi sonucunda otokratik davranış boyutu için anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Değişkenlerin kendi aralarında farklılaşma durumunu araştırmak için Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo25. Tukey çoklu Karşılaştırma Testi

		Ortalama fark	Standart hata	P
Hiç geliri yok	50 - 500 TL	-,35	,15	,135
	501-1000 TL	-,47*	,14	<b>,005</b>
	1001-1500 TL	-,44*	,16	,039
	1501-2000 TL	-,37	,18	,263
Otokratik davranış	50 - 500 TL	-,13	,12	,808
	501-1000 TL	-,10	,14	,958
	1001-1500 TL	-,03	,17	1,000
	1501-2000 TL	,03	,13	,999
501-1000 TL	1001-1500 TL	,10	,16	,970
	1501-2000 TL	,07	,18	,995

Hiç geliri olmayan futbolcularla 501-1000 TL geliri futbolcularla ve 1001-1500 TL geliri olanlar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. 501-1000 TL geliri olan futbolcular ile otokratik davranış puan ortalamaları diğerlerinden yüksektir. Buna göre, en yüksek otokratik davranış algısı puan ortalaması 3,83 olarak 501-1000 TL olan gruptadır.

Tablo 26. Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının “Bugüne Kadar Kaç Farklı Amatör Takımda Oynadınız” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

	Kaç Farklı Takımda Oynadınız?	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Eğitici ve destekleyici davranış	1 Takım	56	4,21	,62	1,021	,412
	2 Takım	54	4,06	,58		
	3 Takım	46	4,25	,51		
	4 Takım	33	4,20	,53		
	5 Takım	35	4,26	,47		
	6 Takım	14	4,36	,44		
	7 ve üzeri takım	23	4,25	,43		
Demokratik davranış	1 Takım	56	4,06	,91	1,740	,112
	2 Takım	54	3,83	,54		
	3 Takım	46	3,98	,57		
	4 Takım	33	3,86	,57		
	5 Takım	35	4,00	,56		
	6 Takım	14	4,18	,46		
	7 ve üzeri takım	23	3,67	,56		
Açıklayıcı	1 Takım	56	4,12	,61	,251	,959
	2 Takım	54	4,04	,63		

ve ödüllendirici davranış	3 Takım	46	4,12	,67		
	4 Takım	33	4,11	,57		
	5 Takım	35	4,15	,56		
	6 Takım	14	4,22	,48		
	7 ve üzeri takım	23	4,11	,51		
Otokratik davranış	1 Takım	56	3,69	,67	1,871	,086
	2 Takım	54	3,63	,61		
	3 Takım	46	3,64	,83		
	4 Takım	33	3,87	,74		
	5 Takım	35	3,75	,80		
	6 Takım	14	4,21	,58		
	7 ve üzeri takım	23	3,53	,71		

Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının “Bugüne Kadar Kaç Amatör Takımda Oynadınız” değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan Anova testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 27. Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Oynanan Amatör Küme Lig Türü Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Lig Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Eğitici ve destekleyici davranış	Spor toto bölgesel amatör ligi	80	4,21	,58	,023	,977
	Süper amatör	145	4,20	,50		
	Birinci amatör küme	36	4,19	,61		
	Toplam	261	4,20	,54		
	Demokratik davranış	Spor toto bölgesel amatör ligi	80	3,87		
Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	Süper amatör	145	3,97	,56	,682	,507
	Birinci amatör küme	36	3,95	1,12		
	Toplam	261	3,94	,65		
	Spor toto bölgesel amatör ligi	80	4,17	,58		
	Süper amatör	145	4,09	,53		
	Birinci amatör küme	36	4,06	,85		
	Toplam	261	4,11	,59		

Otokratik davranış	Spor toto bölgesel amatör ligi	80	3,62	,75		
	Süper amatör	145	3,84	,71	6,545	,002
	Birinci amatör küme	36	3,41	,59		
	Toplam	261	3,71	,72		

Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının “Amatör Küme Lig Türü” değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için Anova testi sonucunda otokratik davranış boyu için anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu incelemek için post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 28. Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi

			Standart		
			Ortalama	Sapma	P
Otokratik davranış	Spor toto bölgesel amatör ligi	Süper amatör	-,22	1,00	,063
		Birinci amatör küme	,21	,14	,287
	Süper amatör	Birinci amatör küme	,44*	,13	,003

Süper amatör ligde oynayanlarla birinci amatör ligde oynayanların otokratik davranış puanları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Süper amatör ligde oynayanların otokratik davranış puan ortalamaları birinci amatör ligde oynayanlardan daha yüksektir.

Tablo 29. Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının “Hiç Kaptanlık Yaptınız mı?” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Hiç kaptanlık yaptınız mı?	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Eğitici ve destekleyici davranış	Evet	185	4,25	,54	2,091	<b>,037</b>
	Hayır	76	4,09	,53		
Demokratik davranış	Evet	185	3,40	,69	1,090	,277
	Hayır	76	3,87	,54		
Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	Evet	185	4,14	,57	1,097	,273
	Hayır	76	4,05	,64		
Otokratik davranış	Evet	185	3,72	,72	,165	,869
	Hayır	76	3,70	,73		

Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının “Hiç Kaptanlık Yaptınız mı?” değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için uygulanan bağımsız örneklem T testi sonucunda eğitici ve destekleyici davranış boyutu için anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Kaptanlık yapanların eğitici destekleyici liderlik puan ortalamaları yapmayanlardan daha yüksektir.

#### 4.2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 30. Örgütsel Özdeşleşmenin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Eğitim	N	Ort.	Standart Sapma	t	p
Lise ve öncesi	115	4,27	,58	,714	,476
Lise sonrası	146	4,22	,63		

Liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmasını araştırmak için yapılan bağımsız örnek T-testi sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0.05$ ).

Tablo 31. Örgütsel Özdeşleşmenin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
16-19	67	4,22	,58		
20-23	111	4,20	,65		
24-27	48	4,25	,54	1,217	,304
28 ve üzeri	35	4,42	,63		
Toplam	261	4,24	,61		

Örgütsel özdeşleşmenin yaş değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan Anova testi neticesinde anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 32. Örgütsel Özdeşleşmenin Futbol Oynama Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Değişken	Oyun Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	≤5 yıl	44	4,19	,71	-,628	,530
	>5 yıl	217	4,26	,59		

Örgütsel özdeşleşmenin futbol oynama süresi değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan Anova testi neticesinde anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 33. Örgütsel Özdeşleşmenin Futbol Oynanan Mevki Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Mevki	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Kaleci	27	4,37	,53		
Defans	96	4,32	,53		
Orta saha	106	4,18	,64	1,688	,170
Forvet	32	4,11	,77		
Toplam	261	4,24	,61		

Örgütsel özdeşleşmenin futbol oynanan mevki değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan Anova testi neticesinde anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 34. Örgütsel Özdeşleşmenin Futbolda Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Aylık Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
50 - 500 TL	58	4,17	,67		
501-1000 TL	95	4,32	,57		
1001-1500 TL	45	4,26	,60		
1501-2000 TL	25	4,24	,53		
Toplam	261	4,24	,61		

Örgütsel özdeşleşmenin futboldan elde edilen aylık gelir değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan Anova testi neticesinde anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 35. Örgütsel Özdeşleşmenin “Bugüne Kadar Kaç Farklı Amatör Takımda Oynadınız” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Oynanılan Farklı Takım	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
1 Takım	55	4,24	,65		
2 Takım	54	4,13	,63		
3 Takım	46	4,20	,62	,907	,490
4 Takım	33	4,39	,55		



5 Takım	35	4,27	,67
6 Takım	15	4,43	,47
7 ve üzeri takım	23	4,23	,46

Örgütsel özdeşleşmenin “Bugüne Kadar Kaç Farklı Amatör Takımda Oynadınız” değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan Anova testi neticesinde anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 36. Örgütsel Özdeşleşmenin “Amatör Lig Türü” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Amatör Lig Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Spor toto bölgesel amatör ligi	80	4,18	,55	1,058	,349
Süper amatör	144	4,29	,64		
Birinci amatör küme	37	4,19	,59		
Toplam	261	4,24	,61		

Örgütsel özdeşleşmenin amatör lig türü değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan Anova testi neticesinde anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 37. Örgütsel Özdeşleşmenin “Hiç Kaptanlık Yaptınız mı?” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Hiç Kaptanlık Yaptınız mı?	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Evet	185	4,26	,56	,524	,600
Hayır	76	4,21	,71		

Örgütsel özdeşleşmenin amatör lig türü değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan bağımsız örneklem t testi neticesinde anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 38. Liderlik Davranışları Türleri ve Özdeşleşme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Eğitici ve destekleyici davranış	261	2,083	6,667	4,20	,54
Demokratik davranış	261	2,10	9,40	3,94	,65
Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	261	2,00	5,86	4,11	,59
Otokratik davranış	261	1,60	5,00	3,71	,72
Özdeşleşme	261	1,67	5,00	4,24	,61
Toplam	261				

Araştırmaya katılan futbolcuların antrenörlerinin en yüksek (X: 4.20) liderlik davranışı alt boyutunun eğitici ve destekleyici davranış alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Antrenörlerinin en az sergilediğini düşündükleri davranış ise otokratik liderlik (X: 3,71) davranışdır.

Tablo 39. Liderlik Davranışları Türleri İle Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

	Eğitici ve Destekleyici davranış	Demokratik davranış	Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	Otokratik davranış	Özdeşleşme
Eğitici ve destekleyici davranış	r = 1 p = 261				
Demokratik davranış	r = ,498** p = ,000 N = 261	1			
Açıklayıcı ve ödüllendirici davranış	r = ,599** p = ,000 N = 261	r = ,485** p = ,000 N = 261	1		
Otokratik davranış	r = ,322** p = ,000	r = ,456** p = ,000	r = ,294** p = ,000	1	

	N	261	261	261	261	
Örgütsel	r	,379**	,283**	,299**	,313**	1
Özdeşleşme	p	,000	,000	,000	,000	
	N	261	261	261	261	261

Liderlik davranışları türleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır ( $p<0,05$ ;  $r>0$ ). Yani bir liderlik davranışı özelliği arttıkça diğeri de artmakta; biri azaldığında ise diğeri de azalmaktadır. Ek olarak, liderlik davranışları türleri ile özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır ( $p<0,05$ ;  $r>0$ ). Liderlik davranışları arttığında özdeşleşme de artmakta; liderlik davranışları azaldığında özdeşleşme de azalmaktadır.

## **BÖLÜM V**

### **TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER**

#### **5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA**

Liderlik örgütteki kişileri belli bir amaç etrafında birleştirip bir hedefe ulaştırmak için çaba sarf etme süreci olarak ifade edilebilir. Örgütlerin dönüşümünde, ilerlemesinde, başarısında liderlik ve liderlik davranışları büyük önem kazanmıştır.

Çağdaş hümanist liderlik davranışları örgütteki kişiler üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Bunun yanında otokratik liderlik davranışları gibi geleneksel liderlik davranışları da bulunmaktadır.

Antrenörlerin liderlik davranışları futbolcuların örgütsel özdeşleşme durumlarına da yansımaktadır.

Dönüşümcü liderlik davranışına sahip antrenörler takımda dönüşüme ve yeniliğe açık kişilerdir. Takımın değişmesi, gelişmesi için çaba sarf eder. Oyuncuların sorunlarıyla ilgilenir. Onları motive etmeye çalışır.

Karizmatik antrenörler duruşu ve yaptıklarıyla takımdaki oyuncuları etkiler. Takımdaki oyunculara rol model olur ve kendini oyunculara kabul ettirmede başarılıdır. Spor takımlarında antrenörlerin etik yaklaşımı takımdaki oyuncular üzerinde etkili olmaktadır. Antrenörün ahlaki konulardaki davranışları örgüt iklimini etkilemektedir. Antrenör çalıştığı ortamda oyuncular tarafından bir model olarak görülmektedir. Bu nedenle antrenörün takındığı etik veya etik olmayan davranışlar oyuncuların kulübe bakışını değiştirmektedir. Antrenörün etik anlayışı örgüt iklimine, kulüpteki ilişkilere, iş yapma biçimlerine yansımaktadır. Bu nedenle antrenörün etik liderlik davranışlar sergilemesi önemlidir.

Demokratik antrenörler takımda oyunculara da söz hakkı verir, onların görüşlerine saygı duyar. Vizyoner davranışa sahip antrenörler takımın geleceğini düşünür ve ona

göre planlamalar yapar. Takımın ve oyuncuların gelişmesi için çaba sarf eder. Otokratik antrenörler oyuncuların sürekli kontrolünü yapar, onlara serbestlik tanımaz. Eğitim düzeyi düşük olan örgütlerde geçerli olan bir liderlik anlayışıdır. Oyuncuları motive etmek yerine katı kurallarla ve ceza vererek iş yaptırmayı felsefe edinmiştir.

Bu araştırmanın amacı antrenörlerin liderlik davranışları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaçla Sakarya Amatör Ligi oyuncuları arasından seçilen 261 futbolcuya anket uygulanarak SPSS paket programında değerlendirilmiştir.

Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan futbolcuların antrenörlerinin en yüksek (X: 4.20) liderlik davranışı alt boyutunun eğitici ve destekleyici davranış alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Antrenörlerinin en az sergilediğini düşündükleri davranış ise otokratik liderlik (X: 3,71) davranışdır.

Yılmaz (2008) yaptığı araştırmada futbol, voleybol, hentbol, badminton ve güreş branşlarında faaliyet gösteren sporcuların eğitim düzeyine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici, demokratik, otokratik ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış özellikleri sporcuların eğitim düzeylerinin ilköğretim, lise ve üniversite olması bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bilgisine ulaşmıştır. Yılmaz'ın çalışmasında futbol, hentbol, badminton, voleybol ve güreş branşları birlikte değerlendirilmiştir. Buna karşın, Özsarı (2010)'da yaptığı çalışmasında ise liderlik türlerinin futbol oyuncularının eğitim seviyelerine göre antrenörlerin liderlik stillerinin algılanmasında açıklayıcı-ödüllendirici davranış stili için anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmamızda ise, liderlik davranışları ölçeği alt boyutları ile eğitim durumu değişkeni arasında otokratik liderlik alt boyutu için anlamlı farklılık saptanmıştır. Ayrıca Lise ve öncesi eğitim alanların otokratik davranış algısı lise ve sonrasında eğitim alanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, eğitim seviyesi yükselen futbolcuların antrenörlerinin davranışları ile anlatılmak istenileni daha geniş bir perspektifle algılayabildiklerinden kaynaklanabilir.

Araştırmamızda liderlik davranışları ölçeği alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanamamıştır.

Weinberg ve Gould (1995)'e göre spor yapanların tecrübelerine göre eğitici-destekleyici liderlik davranış alt boyutu puanlarının diğer liderlik davranışları alt boyutlarına göre daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir.Özsarı (2010), futbolcuların deneyimlerine göre yani futbol oynama sürelerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerini değerlendirmede, deneyimi 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan futbolcuların eğitici-destekleyici davranış özelliklerine ilişkin puanların ortalamalarını, demokratik, otokratik ve açıklayıcı ödüllendirici davranışözelliklerine göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmamızda Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutları ile Futbol Oynama Süresi Değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmaya katılan futbolcuların antrenörlerinin, eğitici ve destekleyici temelli bir liderlik davranışına sahip olduklarından kaynaklanabilir.

Türksoy'un (2008) Süper ve I. Ligdeki futbolcular üzerinde mevkilere göre yaptığıdeğerlendirmede demokratik, eğitici-destekleyici ve otokratik davranışözellikleri defans, orta saha ve forvet oyuncularını için farklılık göstermezken ( $p>0,05$ ), açıklayıcı-ödüllendirici davranışözellikleri kaleciler için anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Amatör kümede yapılan bu araştırmada eğitici-destekleyici davranışözellikleri orta saha oyuncularını için farklılık gösterirken, Türksoy'un Süperve I. Ligde yaptığı araştırmada açıklayıcı-ödüllendirici davranışözellikleri kaleciler için farklılık göstermiştir. Böyle bir farkın ortaya çıkmasının oynanan mevkiden ve lig statüsünden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çakıoğlu'nun (2003) üniversitede futbol oynayan sporcular üzerine yaptığı araştırmada ise, tüm mevkiler için elde edilen bulgular otokratik davranışözellikleri boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir. Donuk (2006) profesyonel futbolcuların antrenörlerinin davranışlarına yönelik araştırmasında Türkiye profesyonel futbol liglerinde görev yapan antrenörlerin, genel olarak sporcu algılarına göre otokratik bir yapı içerisinde oldukları bilgisine ulaşmıştır. Araştırmamızda liderlik davranışları ölçeği alt boyutları ile futbol oynanan mevki değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanamamıştır.Bu durum, sporcuların lig statülerinin düşük olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Güzel (2008), amatör sporcuların sportif kazanç değişkenine göre antrenörlerinden beklentileri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yaptığı çalışmasında, amatör sporcuların antrenörlerinden beklentilerine ilişkin görüşleri

sportif kazanç değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Özsarı (2010) amatör futbolcuların aylık gelir durumlarına göre antrenörlerinin liderlik tarzlarını değerlendirmede elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmalarını hesaplayabilmek adına aylık gelir durumu 0-250 TL,251-500 TL,501-750, 751 TL ve üzeri olarak gruplandırmışve hesaplamalar sonucunda aylık gelir durumlarına göre grupların tümünde eğitici-destekleyici davranışa ait bulgular daha yüksek çıkmıştır. Araştırmaya katılan futbolcuların aylık gelir durumlarına göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici davranış, demokratik davranış, açıklayıcı-ödüllendirici davranışve otokratik davranışözellikleri futbolcuların aylık 0-250 TL, 251-500 TL, 501-750 TL, 751 TL ve üzeri kazançları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.Buna karşın araştırmamızda Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutları ile Futboldaki Aylık Gelir Değişkeni arasında otokratik davranış boyutu için anlamlı bir farklılık saptanmıştır. 501-1000 TL geliri olanların otokratik davranış puan ortalamaları diğer liderlik alt boyutlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun, aylık gelir elde eden futbolcuların antrenörlerinin daha otokratik bir davranış sergileyerek, futbolcularına daha disiplinli bir çalışma ortamı oluşturduğundan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamızda liderlik davranışları ölçeği alt boyutları ile “Bugüne Kadar Kaç Farklı Amatör Takımda Oynadınız” değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Türksoy (2008) yaptığı araştırmada süper ligdeki futbolcuların daha çok eğitici destekleyici davranış algıladığını, birinci ligdeki futbolcuların ise, daha çok otokratik davranış algıladıklarını tespit etmiştir. Özsarı (2010)’ya göre futbolcuların oynadıkları amatör lig seviyelerine göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında eğitici-destekleyici davranış, demokratik davranış, açıklayıcı-ödüllendirici davranışve otokratik davranışözellikleri futbolcuların süper amatör, birinci amatör ve ikinci amatör ligde oynamaları bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmamızda liderlik davranışları ölçeği alt boyutları ile “Amatör Küme Lig Türü” değişkeni arasında otokratik davranış alt boyutu için istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Süper amatör ligde oynayanların otokratik davranış puan ortalamaları birinci amatör ligde oynayanlardan daha yüksektir.

Özsarı (2010) yaptığı çalışmasında futbolcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumuna göre antrenörlerinin liderlik özelliklerinin karşılaştırılmasında, eğitici-destekleyici, demokratik davranış ve açıklayıcı-ödüllendirici davranış özellikleri futbolcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna karşın otokratik davranış özelliği bakımından futbolcuların takım kaptanlığı yapıp yapmama durumunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu karşılaştırmada takım kaptanlığı yapmayan futbolcuların otokratik davranış özelliğine ilişkin puanları, takım kaptanlığı yapan futbolcuların otokratik davranış özelliğine ilişkin puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Araştırmamızda Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutları ile “Hiç Kaptanlık Yaptınız mı?” değişkeni arasında eğitici ve destekleyici davranış boyutu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kaptanlık yapanların eğitici destekleyici liderlik puan ortalamaları yapmayanlardan daha yüksektir. Araştırmamızda örgütsel özdeşleşme ile futbol oynama süresi, oynanan mevki, futboldan elde edilen aylık gelir, oynanan takım sayısı, amatör lig türü değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Liderlik davranışları türleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır ( $p < 0,05$ ;  $r > 0$ ). Yani bir liderlik davranışı özelliği arttıkça diğeri de artmakta; biri azaldığında ise diğeri de azalmaktadır. Liderlik davranışları türleri ile özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır ( $p < 0,05$ ;  $r > 0$ ). Liderlik davranışları arttığında özdeşleşme de artmakta; liderlik davranışları azaldığında özdeşleşme de azalmaktadır.



## 5.2. ÖNERİLER

### 5.2.1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Bu araştırma doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Antrenörler takımın başarısı için futbolcularla iyi iletişim kurmalıdır.
- Antrenörler oyuncularını motive edici şekilde liderlik davranışları sergilemelidir.
- Antrenörler futbolculara karşı eğitici ve destekleyici olmalıdır.
- Antrenörler karizmatik bir yapıya sahip olmalı ve davranışlarıyla takımda bir otorite kurabilmelidir.
- Antrenörler futbolcuların kişisel psikolojik ihtiyaçlarına göre cevap vermelidir.
- Ülkemizde futbolun gelişebilmesi için amatör kulüplere destek verilmesi gerekmektedir.
- Antrenörler mesleki ve kişisel gelişimleri için liderlikle ilgili eğitimler almalıdır.

## KAYNAKÇA

Aksel, İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi.

**Açıklama [S1]:** Tez kaynağı enstitü eklenerek böyle olmalı.

Aladanlı, B. ve Cördük, Ü. (2009). *Futbol Tarihi ve Sporda İlkler*, 1. Auflage, İstanbul.

Albert, S., Ashforth, B. E. ve Dutton, J. E. (2000). *Organizational Identity And Identification: Charting new waters and building new bridges*. Academy of management review, 25(1), 13-17.

Alpkan, L., Bulut, Ç. ve Mert, E. (2005). *Strategic Planning Trends In Turkish Small Firms: Empirical Study On Smes in Kocaeli*. Differentiation, 1, 786.

Anthony Giddens. (1984). *The Constitution Of Society: Outline Of The Theory Of Structuration*. Univ of California Press.

Apaydin, M. 2008. *Innovation-as-Practice: Examining the Relationship between Leaders' Espoused and Enacted Innovation, and Innovation Outcomes and Firm Performance*, Unpublished Ph.D. thesis, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario.

Arıpınar, Erdoğan(Ed.)(1993). *Türk Futbol Tarihi (1904-1991)*.İstanbul: TFF.Yayımları

Arslantas, C. C., ve Pekdemir, I. (2007). *An Empirical Study On The Associations Among Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior And Organizational Justice*. Social Science Journal, 1, 261-286.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). *Social Identity Theory And The Organization*. Academy of management review, 14(1), 20-39.

Avcı, A. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri*. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189.

**Açıklama [S2]:** Dergi kaynağı böyle olmalı.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). *Re- Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership*. Journal of occupational and organizational psychology, 72(4), 441-462.

- Bacal, R. ve Formisano, R. A. (1999). *Performance Management*. New York: McGraw-Hill.
- Baltaş, A. (2003). *Adi Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma*. İnternet'ten, 25, 2004.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional To Transformational Leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Biemann, T., Kearney, E. ve Marggraf, K. (2015). *Empowering Leadership And Managers' Career Perceptions: Examining effects at both the individual and the team level*. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789.
- Branko, E (1993), "Teknik Taktik Sistem Futbol Oyununun Karakteristiği
- Branscombe N R, Wann D L, "Role of Identification With a Group".
- Arousal, Categorization, Processes and Self-esteem in Sport Spectator Aggression, *Human Relations*, 45, 10, 1013 -1033. 1992a.
- Branscombe N R, Wann D L, "Coolective Self-Esteem Consequences Of Outgroup Derogation When a Valued-Social 140 Identity İs On Trial". *European Journal of Social Psychhology*, 24, s.641– 657, 1994.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing*. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Buluç, B. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki1. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership New York. NY: Harper and Row Publishers*.
- Can N, 2013. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Pegem A, 195, Ankara.
- Carter, N. (2009). *The Rise And Fall Of The Magic Sponge: Medicine and the transformation of the football trainer*. *Social history of medicine*, 23(2), 261-279.
- Chelladurai, P. ve Saleh, S. D. (1980). *Dimensions Of Leader Behavior İn Sports: Development of a leadership scale*. *Journal of sport psychology*, 2(1), 34-45.

Açıklama [S3]:

- Cheney, G. (1983). *On The Various And Changing Ortalamaings Of Organizational Membership: A field study of organizational identification*. Communications Monographs, 50(4), 342-362.
- Cheung, M. F. ve Law, M. C. (2008). *Relationships Of Organizational Justice And Organizational İdentification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong*. Asia Pacific Business Review, 14(2), 213-231.
- Chughtai, A.A. ve Buckley, F. (2010). *Assessing The Effects Of Organizational İdentification On İn-Role Job Performance And Learning Behaviour: The mediating role of learning goal orientation*. Personnel Review, 39(2), 242-258.
- Cole, M. S.ve Bruch, H. (2006). *Organizational İdentity Strength, İdentification, And Commitment And Their Relationships To Turnover İntention: Does organizational hierarchy matter?.* Journal of Organizational Behavior, 27(5), 585-605.
- Çakıoğlu A. *Leadership And Satisfaction İn Soccer: Examination Of Congruence And Players Position (Futbolda Liderlik Ve Sporcu Tatmini: Tercih Edilen Ve Gerçek Liderlik Davranışı Arasındaki Uyum Ve Sporcu Pozisyonu Açısından Değerlendirilmesi)* Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,2003.
- Çakinberk, A. (2011). *Studying The Relationship Between Employees' Occupational Burnout Levels And Satisfaction Of Life: A research in private banks*. African Journal of Business Management, 5(16), 6825.
- ÇELİK, V. (2000). *Eğitimsel liderlik\**, Pegem A. Yayıncılık, Ankara, 288.
- Çelik, V., *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s.10.
- ÇIRPAN, H. (1999). *Lider mi, Yönetici mi?* Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Haziran-Temmuz, 7, 1-5.
- Dede, C. (2005). *Planning For Neomillennial Learning Styles*. Educause Quarterly, 28(1), 7-12.
- Doğan İ. “*Türk Futbolunda Potansiyel İstanbul Ruhu ve Şiddet*”. Düşünen Siyaset Dergisi, 1999 Mart, Yıl 1, Sayı: 2, s.73–85.

- Donuk B.,*Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım*, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış doktora tezi, 2006; 25-29.
- Dumaine, B. (1993), “*Times Are Good? Create A Crisis*”, Fortune, Vol. 127 No. 13, 28 June, pp. 123- 30.
- Dumaine, B. ve Graves, J. (1993). *The New Non-Manager Managers*. Fortune, 127(4), 80-84.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). *Organizational Images And Member Identification*. Administrative science quarterly, 239-263.
- Edward, M. R. (2005). *Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review*. International Journal of Management Reviews. Vol. 7. Issue 4. 207-230
- Edwards, M. R. ve Peccei, R. (2010). *Perceived Organizational Support, Organizational Identification, And Employee Outcomes*. Journal of Personnel Psychology.
- Edwards, M. R., *Örgütsel Özdeşleşme Kavramsallaştırılması* 2005: 207-230.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan N, “*Yaşasın Futbol- Galatasaray'ın Avrupa'yı Fethi*”. İstanbul: Birikim Yayınları; 1993.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul Üniversitesi.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon* (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkal M, Güven Ö, Ayan D, “*Sosyolojik Açıdan Spor*”. 3. Baskı. İstanbul: Dergisi, 1999 Mart, Yıl 1, Sayı: 2, s.73–85.
- Erkan, D.(2003).*Futbol Fanatizminin Bazı Benlik Değişkenleri Yönünden İncelenmesi*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). *Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri*.
- Fiol, C. M. (2001). *Revisiting An Identity-Based View Of Sustainable Competitive Advantage*. *Journal Of Management*, 27(6), 691-699.
- Fulop, L. ve Day, G. E. (2010). *From Leader To Leadership: Clinician Managers And Where To Next?*. *Australian Health Review*, 34(3), 344-351.
- Gary Yukl; *Leadership in Organization Fourth Edu*, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1998, s. 267.
- Gary Yukl; *Leadership in Organization Fourth Edu*, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1998, s. 269.
- George, D. ve P. Mallery. (2001). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference 10.0 Update*. 3. Baskı. Boston: Allynand Bacon.
- Gül, H., Gül, S. S., Kaya, E.ve Alican, A. (2010). *Main Trends In The World Of Higher Education, Internationalization And Institutional Autonomy*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1878-1884.
- Güneş, A. (2010). *İlköğretim Çağındaki Üstün Yetenekli Öğrencilerle Normal Gelişim Gösteren Öğrencilerin Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılması: Kırşehir ili örneği* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (Vol. 2). Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngörmüş, H. A., Yenel, F. ve Gürbüz, B. (2014). *Examination Of Recreational Motives Of Individuals: Demographic Differences Bireyleri Rekreasyonel Egzersize Güdüleyen Faktörlerin Belirlenmesi: Demografik farklılıklar*. *Journal of Human Sciences*, 11(1), 373-386.
- Haslam, S. A., Eggins, R. A. ve Reynolds, K. J. (2003). *The Aspire Model: Actualizing Social And Personal Identity Resources To Enhance Organizational Outcomes*. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 76(1), 83-113.
- Helleriegel, Don, Susan E. Jackson, John W. Slowm Jr.(1999) *Management, Eighth Edition*, South Western College Publishing, s.12

- Hellriegel, D. ve Slocum, J. (2006). *Organizational Behavior* (11th Ed.). Mason, OH: South Western
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D., & Mathis, R. L. (1986). *Management: Concepts And Effective Practices*. West Publishing Company.
- Hitt, Michael A., R. Dennis Middlemist. Ve Robert L. Mathis. *Management Concept and Effective Practice, Third Edition*, West Publishing Company, New York, 1989
- İnal, A.N. *Futbolda Eğitim Öğretim*, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara,2004.
- KOLUDUR, S. *Futbolda Antrenörlük ve Eğitim Öğretim İlkeleri*, Türk Tarih Kurumu Basım Evi Ankara (1988).
- İnal, A.N. *Futbolda Eğitim Öğretim*, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara,2004
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım YayımDağıtım AŞ.
- İşcan, Faruk, Ömer ve KARABEY, Nur, Canan (2007), “Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destekalgısı Arasındaki İlişki. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 6(2), 103-116.
- Jasso, G., Rosenzweig, M. R. ve Smith, J. P. (2002). *The Earnings Of US Immigrants: World Skill Prices, Skill Transferability And Selectivity*. New York: Rand Corporation.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). *Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity*. Journal of applied psychology, 89(5), 755.
- Karasar, N., (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Sanem Matbaacılık.
- Karcıoğlu, Fatih. ve Mazlum Çelik (2003), Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi, *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, 2(2), s.13.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Kuhn, T. ve Nelson, N. (2002). *Reengineering Identity: A Case Study Of Multiplicity And Duality In Organizational Identification*. Management Communication Quarterly, 16(1), 5-38.
- Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M. E. ve Juslin, M. (2005). *Predicting The Different Profiles Of Organizational Identification: A case of shipyard subcontractors*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(1), 97-112.
- Mael, F ve Ashforth, B. E.,1992 *Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification*. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (2001). *Identification In Work, War, Sports, And Religion: Contrasting the benefits and risks*. Journal for the Theory of Social Behaviour, 31(2), 197-222.
- Mael, F. ve A. ve Tetrick, L. E. (1992). *Identifying Organizational Identification*. Educational And Psychological Measurement, 52(4), 813-824.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). *Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification*. Journal of organizational Behavior, 13(2), 103-123.
- Martin R. Edwards, *Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review*, International Journal of Management Reviews, 2005, Vol:7, No:4, pp.214-215.
- Maxwell, J.C. (1999). *Liderlik Nitelikleri*. (Çev: İ. Şener). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mehmet, İ., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). *Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 423-446.
- Meltem Ünal Erzen (2008). *Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi*, İ.Ü.İletişim Fakültesi Dergisi, 31, s.67
- Miller, D. M., Fields, R., Kumar, A. ve Ortiz, R. (2000). *Leadership And Organizational Vision In Managing A Multiethnic And Multicultural Project Team*. Journal of Management in Engineering, 16(6), 18-22.



- Moore, B. C. (2012). *An Introduction To The Psychology Of Hearing*. Brill.
- Mustafayeva, L. (2007). *Sosyal Sorumluluk İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- OWNES, James (1976), *The Uses of Leadership Theory*”, Management Organization and Human Resources, (Eds: H.Hicks and J.Powell),Mc Graw Hill Book Comp.
- Öcalan M, (2003).“*Sporda Fanatizm*”. Futbol Seyircileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı.
- Özsarı, A. (2010). *Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti (Konya il örneği)*Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Polat, S. (2009). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels Of The Teachers At Secondary Schools According To The Perceptions Of The School Administrators*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 1(1), 1591-1596.
- Pratt, M. G. (1998). *Central Questions İn Organizational İdentification*. Identity in organizations, 171-207.
- Reade, C. (2001). *Antecedents Of Organizational İdentification İn Multinational Corporations*: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. International Journal of Human Resource Management, 12(8), 1269-1291.
- Riemer HA, Chelladurai, P.*Leadership And Satisfaction İn Athletics*. Journal of Sport and Exercise Psychology,17,1995;276-293
- Riketta, M. (2005). *Organizational İdentification: A meta-analysis*. Journal of vocational behavior, 66(2), 358-384.
- Robbins, S. P., Judge, T. ve Beward, K. (2003). *Essentials Of Organizational Behavior* (Vol. 7). Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Rost, J. C. (1993). *Leadership For The Twenty-First Century*. Greenwood Publishing Group.
- Scott, C. R., Corman, S. R. ve Cheney, G. (1998). *Development Of A Structural Model Of Identification In The Organization*. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Sevim Y, Erol E, Tuncel F, Sunay H, 2001. *Antrenör Eğitim Ve İlkeleri*. Gazi Kitabevi, s. 31- 33, Ankara.
- Sevim Y. (2002). *Antrenman Bilgisi*. Ankara, Nobel Yayınevi.
- Sezici, E. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme*. Örgütsel Davranışta Güncel Konular kitabı içinde,(Ed. Derya Ergun Özler), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Shahnawaz, F. (2012). *Impact of Organizational Identification on Employees Work Commitment*. *International Journal of Behavioural Social and Movement Sciences*, 1(3), 1260132.
- Shamir, B. ve Kark, R. (2004). *A Single- Item Graphic Scale For The Measurement Of Organizational Identification*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 115-123.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. ve Van Riel, C. B. (2001). *The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige On Organizational Identification*. *Academy Of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smith G J et. Al, "A Profile of The Deeply Committed Sports Fan". *Arena Review*, 5, 26-65, 1981.
- Stanley, D. (2006). *Role conflict: leaders and managers*. *Nursing Management (through 2013)*, 13(5), 31.
- Sunay, H. (2006). *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. (1998). *Kalite Yönetimi*. Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, 11(3).
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups*. *Studies In The Social Psychology Of Intergroup Relations*, 27-60.
- Tak, B. (2004). *Aydemir BA"Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma*, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa.

- Tellan, D. Ö. (2008). *Tüketimin Karşı Devrimi: Türkiye'de 1980 Sonrası Uygulanan İktisat Politikalarının Toplumsal Sonuçlarına Eleştirel Bir Bakış*. Ekonomik Yaklaşım, 19(67), 1-19.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). *Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3).
- Tercüman Gazetesi (1981),*Spor Ansiklopedisi: Futbol*, (s.65-67), İstanbul: Tercüman Matbaacılık.
- Thompson, B. L. (1998): *Yeni Yöneticinin El Kitabı - I: Yönetim Fonksiyonları*.(Çev. V. G. DİKER), İstanbul, Hayat Yay.
- Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. Training & Development Journal.
- Tokgöz, N. (2012).*Stratejik Yönetim-I*. 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985). *Communication And Unobtrusive Control In Contemporary Organizations*. Organizational communication: Traditional themes and new directions, 13, 179-210.
- Turan, E. (2010). *Yelken Kulüplerinde Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Davranışlarının Sporcular ve Antrenörler Tarafından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Turner, J. R. (2008). *Handbook Of Project-Based Management*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Türksoy, A. (2008).*Futbolda Sporcu Tatmini ile Antrenörlerden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti*.Yayımlanmış doktora tezi Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Türksoy, A., Şahin, S., Altıncı, E. E. ve Özgül, Ö. (2013). Futbol Kulüplerinde Çalışan Antrenör ve Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Göre Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(1).

- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğur Z.(2001). *Kişilik ve Liderlik*,Seçkin Yayıncılık, , s.103.
- Urartu Ü. (1987).*Teknik, Taktik, Kondüsyon*, s 71-84. İstanbul: İnkılap Kitabevi
- URL1, <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=293> adresinden 01.05.2018 tarihinde erişilmiştir.
- URL2,<http://www.tkyd.org/tr/faaliyetler-gundem-arsiv-gundem-2010.html> adresinden 05.05.2018 tarihinde erişilmiştir.
- URL3,[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3f24fd15def0.57164464](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3f24fd15def0.57164464) adresinden 04.05.2018 tarihinde erişilmiştir.
- URL4,[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3f24fd15def0.57164464](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3f24fd15def0.57164464) adresinden 10.05.2018 tarihinde erişilmiştir.
- URL5,[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3f250b4bf958.97995823](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3f250b4bf958.97995823) adresinden 02.05.2018 tarihinde erişilmiştir.
- Uslu, B. ve Balcı, E. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 461-489.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C. ve Tissington, P. A. (2004). *Should I Stay Or Should I Go? Explaining Turnover Intentions With Organizational Identification And Job Satisfaction*. British Journal of Management, 15(4), 351-360.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M. ve De Cremer, D. (2004). *Autocratic Leadership In Social Dilemmas: A threat to group stability*. Journal of experimental social psychology, 40(1), 1-13.
- Wann D L, Branscombe N R, “*Influence Level of Identification With a Group and Physiological Arousal on Perceived Intergroup Complexity*”. British Journal of Social Psychology, 34, s. 223–235, 1995a.

- Wann D L, Branscombe N R, “*Influence of Identification With a Sports Team on Objective Knowledge and Subjective Beliefs*”. International Journal of Sport Psychology, 26, s. 551–567,1995b.
- Weber, M. (1947) *The Theory Of Social And Economic Organization*. (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.
- Weinberg R, Gould D. *Foundations of Sport And Exercise Psychology*. Human Kinetics İllionis, United State; 1995.
- Weinberg, R.S. ve Gould, D. (1999). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. (2nd Ed.). Champaign: Human Kineticks.
- Yetim, A. (1996). *Spor Yönetiminde Liderlik*. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1(1), Ankara.
- Yılmaz İ.(2008). *Sporcu Alguları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri*, Yayınlanmış doktora tezi .Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

## **EKLER**

### **EK-1.SOSYO DEMOGRAFİK FORM**

Eğitim düzeyiniz: .....

Yaşınız: .....

Futbol oynama süreniz: .....

Oynadığınız mevki: .....

Futboldaki aylık geliriniz: .....

Bugüne kadar kaç amatör kulüpte oynadınız? .....

Oynadığınız amatör küme: B.A.L.( ) Süper Amatör ( ) 1.Amatör ( )

Futbol oynadığınız süre içinde kaptanlık yaptınız mı? Evet ( ) Hayır ( )

## EK-2.LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

Antrenörümün	Her zaman	Sıklıkla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1 Sporcularının kapasiteleri ölçüsünde çalıştıklarını görmesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
2 Belirli müsabakalarda izlenecek stratejiler için sporcularının fikirlerini sormasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
3 Sporcularının kişisel problemlerine yardımcı olmasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
4 Bir sporcusunu, iyi performansından dolayı diğerlerinin önünde ödemesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
5 Yaptığımız sporla ilgili teknik ve taktikleri her bir sporcusuna açıklamasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
6 Planlarını nispeten sporcularından bağımsız olarak yapmasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
7 Grup üyeleri arasındaki çalışmaların çözümlenmesine yardımcı olmasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
8 Sporcularının hatalarını düzeltmesine özel bir dikkat göstermesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
9 Önemli konularda karar vermeden önce grubun onayını almasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
10 Sporcusu iyi bir iş başardığında bunu kendisine söylemesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
11 Kendisinin takımdaki işlevinin bütün sporcular tarafından anlaşılmasını sağlamasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
12 Davranışları ile ilgili açıklamada bulunmasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
13 Sporcularının kişisel açıdan her yönüyle iyi olmalarını izlemesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
14 Yaptığımız sporun becerilerini her sporcuya bireysel olarak öğretmesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
15 Karar verirken sporcuların görüşlerini almasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
16 İyi performansından dolayı sporcusunu ödüllendirmesini özen göstermesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
17 Neler yapılması gerektiğini önceden hesaplayıp ona göre plan yapmasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
18 Sporcularını antrenmanların uygulanması şekliyle ilgili önerilerde bulunmaya teşvik etmesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
19. Sporcularına kişisel yardımlarda bulunmasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
20. Her sporcusuna neyin yapılması, neyin yapılmaması gerektiğini açıklamasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
21. Sporcularının kendi hedeflerini belirlemesine izin vermesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
22. Sporcularına karşı beslediği duygularını ifade etmesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
23. Her sporcusunun görevini, en son ayrıntısına kadar yerine getirmeyi beklemesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
24.Sporcular hata yapsalar bile onların kendi yöntemlerini denemelerine izin vermesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
25. Sporcuların antrenörüne güvenmeye teşvik etmesini tercih ederim.	5	4	3	2	1

26. Her sporcusunun güçlü ve zayıf yönlerini dile getirmesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
27. Karar verdiği konuları yeniden tartışmamasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
28. Bir sporcusu iyi performans gösterdiğinde takdir etmesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
29. Her sporcusuna her ortamda ne yapılması gerektiği ile ilgili özel eğitim vermesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
30. Antrenörlükle ilgili önemli konularda sporcularının fikrini almasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
31. Sporcularıyla yakın ve resmi olmayan ilişkileri cesaretlendirmesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
32. Sporcularının çabalarının birbiriyle bağlantılı olduğuna önem vermesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
33. Sporcularının kendi kapasitelerinin el verdiği ölçüde çalışmalarına izin vermesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
34. Sporcularıyla mesafeli olmasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
35. Her bir sporcusunun sonuca olan katkısının ne olduğunu açıklamasını tercih ederim.	5	4	3	2	1
36. Sporcularını evine davet etmesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
37. Yerinde ve zamanında sporcusuna hak ettiği övgüyü göstermesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
38. Sporcularından ne beklediğini ayrıntılı olarak belirtmesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
39. Sporcularının bir müsabakada kullanılacak taktikler hakkında karara katılmalarına izin vermesini tercih ederim.	5	4	3	2	1
40. Soru sorma isteğini engelleyecek yetkinlikte konuşmasını tercih ederim.	5	4	3	2	1



### EK-3.ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Biri sporcu olduğum takımı eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.	5	4	3	2	1
2. Diğer kişilerin sporcusu olduğum takım hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	5	4	3	2	1
3. Sporcusu olduğum takım hakkında konuşurken genellikle “Biz” ifadesini kullanırım.	5	4	3	2	1
4. Sporcusu olduğum takımın başarısını kendi başarımla karşılaştırırım.	5	4	3	2	1
5. Biri sporcusu olduğum takım için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.	5	4	3	2	1
6. Medyada sporcusu olduğum takıma yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissederim.	5	4	3	2	1

### **ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİSİ**

**Uğur Alemdar**, 15.12.1989 Sakarya doğumlu olup ilkokul ve lise eğitimimi Sakarya'da tamamlayarak Lisans eğitimimi Sakarya Üniversitesi, Spor Yöneticiliği bölümünü lisans mezun olduktan sonra Yüksek Lisans Eğitimimi de Sakarya Üniversitesi'nde bitirdim.

E-posta: uur\_alemdar@hotmail.com