

**T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

**FUTBOLCULARIN KULÜBE BAĞLILIKLARINDA
ANTRENÖRLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. A. Azmi YETİM

HAZIRLAYAN

Mehmet ULUKAN

Konya 2006

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLOLAR	v
ŞEKİLLER	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ANTRENÖRLÜK KAVRAM VE STİLLERİ

1.1. ANTRENÖR VE ANTRENÖRLÜK	3
1.1.1. Antrenörün Görevleri	5
1.1.2. Antrenörlük İlkeleri	5
1.1.3. Türkiye’de Futbol Antrenörlerinin Eğitimi	6
1.1.3.1. Antrenör Kurslarına Katılacaklarda Aranacak Genel Şartlar	7
1.1.3.2. Teknik Direktörlük Kursuna Katılacaklarda Aranacak Özel Şartlar	7
1.1.3.3. A Lisansı Antrenör Kursuna Katılacaklarda Aranacak Özel Şartlar	8
1.1.3.4. B Lisans Kursu	11
1.1.3.5. Kaleci Antrenörlüğü Kursu	12
1.1.3.6. Görev Alanları	14
1.1.3.7. Kursların Yapıları ve Kursların Açılmaları	15
1.1.3.8. Profesyonel ve Amatör Takımlarda Zorunlu Teknik Kadrolar	16
1.2. ANTRENÖRLÜK STİLLERİ	17
1.2.1. Antrenörlükte Otoriter Stil	17
1.2.2. Antrenörlükte Liberal Stil	18
1.2.3. Antrenörlükte Demokratik Stil	18

İKİNCİ BÖLÜM
LİDER VE LİDERLİK TEMEL KAVRAMLARI

2.1. LİDER VE LİDERLİK	20
2.1.1. Lider	21
2.1.1.1. Etkili Liderin Temel Nitelikleri	23
2.1.2. Liderlik	30
2.1.2.1. Liderlik Oluşumu	31
2.1.2.2. Liderlik Fonksiyonları	31
2.1.2.3. Liderlik Tarzları	33
2.2. BAŞLICA LİDERLİK TİPLERİ	34
2.2.1. Demokratik Liderlik	34
2.2.2. Otokratik Liderlik	35
2.2.3. Liberal Liderlik	36
2.3. LİDERLERİN YAKLAŞIMLARI	36
2.3.1. Klasik Yaklaşımlar	37
2.3.2. Özellikler Yaklaşımı	37
2.3.3. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar	38
2.3.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	39
2.3.3.2. Tannenbaum ve Schmidt'in Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	39
2.3.3.3. Liderlik ve Örgütsel Kültür	40
2.3.4. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımları	41
2.3.4.1. Liderlerin Doğrusu Teorisi	43
2.3.4.2. Fiedlerin Durumsal Liderlik Teorisi	44
2.3.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	44
2.4. MODERN LİDERLİK TEORİLERİ	44
2.4.1. İşlemci Liderlik Teorisi	45
2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi	45
2.4.3. Karşılaştırmalı Liderlik Davranış Biçimleri	48
2.4.4. Liderlikle İlgili Bazı Araştırma Sonuçları	48
2.5. SPOR YÖNETİMİNDE LİDERLİK	50
2.5.1. Sportif Liderlikle İlgili Çok Boyutlu Yaklaşımlar	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	53
3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi	57
3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	61
3.1.2.1. Tutumsal Bağlılık	61
3.1.2.2. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	63
3.1.2.3. Davranışsal Bağlılık	71
3.1.2.4. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	72
3.1.2.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Mukayesesi ve Değerlendirilmesi	76
3.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	77
3.1.3.1. Kişisel Faktörler	78
3.1.3.2. Örgütsel Faktörler	82
3.1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	90
3.1.4. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri	91
3.1.4.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	91
3.1.4.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler	93
3.1.4.3. Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler	94
3.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	94
3.1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	95
3.1.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	97
3.1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	98
3.1.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Davranışları	100
3.1.6.1. Bağlılık ve Performans	100
3.1.6.2. Bağlılık ve Kıdem	100
3.1.6.3. Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı	101
3.1.6.4. Bağlılık ve Stres	101
3.2. PERFORMANS	101
3.2.1. Yüksek Performans Kültürü Yaratmak	102
3.2.2. Takım Performansı	103
3.2.3. Futbolda Performans	103
3.2.4. Liderlik ve Performans	105
3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Performans	105
3.2.6. Performans Gelişiminin Değerlendirilmesi	107

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
FUTBOLCULARIN KULÜBE BAĞLILIĞINDA NTRENÖRLERİN LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ: TÜRKCELL SÜPER LİG KULÜPLERİNDE BİR
UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	108
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	110
4.2.1. Araştırmanın Metodolojisi	110
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	110
4.2.2.1. Bağımsız Değişkenler	110
4.2.2.2. Bağımlı Değişkenler	110
4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK HİPOTEZLER	111
4.4. ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR	113
4.4.1. Anket Sorularının Oluşturulması ve Dikkat Edilen Hususlar	113
4.5. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR	114
4.5.1. Demografik Analizler	114
4.6. FAKTÖR ANALİZİ ÇALIŞMASI YOLUYLA FAKTÖR SAYISININ TESPİTİ	118
4.6.1. Liderliğin Faktör Sonuçları	118
4.6.2. Örgütsel Bağlılık Türlerinin Faktör Analizleri	120
4.6.2.1. Duygusal Bağlılığın Faktör Analizleri	120
4.6.2.2. Devamlılık Bağlılığın Faktör Analizleri	121
4.6.2.3. Normatif Bağlılığın Faktör Analizleri	122
4.6.3. Performansın Faktör Analizleri	123
4.7. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	123
4.8. KORELASYON ANALİZİ	124
4.9. REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ	127
4.9.1. Duygusal Bağlılık ile Antrenörlerin Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi	127
4.9.2. Devamlılık Bağlılığı ile Antrenörün Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi	128
4.9.3. Normatif Bağlılığı ile Antrenörlerin Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi	128
4.9.4. Bağlılık Türleri ile Performans Arasındaki Regresyon Analizi	129
SONUÇ DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	131
KAYNAKLAR	142
EKLER:	156
Ek1: Anket Formu	156

TABLÖLAR

Tablo1.1. Teknik Direktörlük Kursu Adaylarının Seçiminde Puanlama	8
Tablo1.2. A Lisanslı Antrenör Kursuna, Kurs Adayı Seçiminde En Az 10 Yıl Profesyonel Futbol Oynamış Olanlar, 1 Kez Milli Olmuş Olanların Puanlaması	9
Tablo1.3. A Lisans Antrenör Kursuna, Kurs Adayı Seçiminde; B Lisans ve Denklik Sahibi Olanların Puanlaması:	10
Tablo1.4. Kaleci Antrenörlük Kursuna Aday Seçiminde Puanlama	13
Tablo1.5. A Lisans Antrenörlük Kursuna Aday Seçiminde Puanlama	14
Tablo1.6. Kulüplerin Profesyonel ve Amatör Takımlarında Görevlendirilmesi Zorunlu Teknik ve Sağlık Elamanları Kadroları	16
Tablo 2.1. Liderlik Özellikleri	38
Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	78
Tablo 4.1. Futbolcuların Görev Yaptığı Kulüpler	114
Tablo 4.2. Futbolcuların Uyrukları	115
Tablo 4.3. Futbolcuların Yaşları	116
Tablo 4.4. Futbolcuların Eğitim Durumları	116
Tablo 4.5. Futbolcuların Bakmakla Yükümlü Oldukları Çocuk Sayısı	116
Tablo 4.6. Futbolcuların Medeni Durumları	117
Tablo 4.7. Futbolcuların Gelir Durumları	117
Tablo 4.8. Futbolcuların Kulüpte Görev Yaptığı Süre	118
Tablo 4.9. Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Faktör Sonuçları	119
Tablo 4.10. Duygusal Bağlılık ile İlgili Faktörler	121
Tablo 4.11. Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Faktörler	121
Tablo 4.12. Normatif Bağlılığı ile İlgili Faktörler	122
Tablo 4.13. Performans ile İlgili Faktörler	123
Tablo 4.14. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri	124
Tablo 4.15. Liderlik Özellikleri, Bağlılık Türleri ve Performans Arasındaki Korelasyon Analizi	126
Tablo 4.16. Duygusal Bağlılık ile Antrenörün Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	127
Tablo 4.17. Devamlılık Bağlılığı ile Antrenörlerin Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	128
Tablo 4.18. Normatif Bağlılık ile Antrenörlerin Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	129
Tablo 4.19. Bağlılık Türleri ile Performans Arasındaki Regresyon Analizi	129

ŞEKİLLER

Şekil 3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	62
Şekil 3.2. Çoklu Bağlılıklar Modeli	75
Şekil 3.3. Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet	86
Şekil 3.4. Kar Paylaşımına Destek ve Örgütsel Bağlılık Modeli	88
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	112
Şekil 4.2. Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu	130

ÖNSÖZ

Bu çalışma, antrenörlerdeki liderlik özelliklerinin futbolcuların kulübe bağlılıklarına ve performansa etkisinin belirlenmesi amacı ile Türkcell Süper Liginde oynayan 158 futbolcuya uygulanmıştır.

Takım oyunu olan futbolda takım bütünlüğünü ve başarısını sağlamak için grup lideri olarak antrenöre ve bu başarıya emek verecek olan futbolculara gereksinim duyulmaktadır.

Performans sporunda amaca yönelik bütün hareketler eylemlerin güdüsü sevk ve idaresi yarışmanın sonucunu belirleyen psikolojik yaşantılarla sıkı bir ilişki içerisinde. Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için beden ve ruh aynı anda işe karışmalıdır ancak bu şekilde eylem bilinçli olarak gerçekleştirilecektir.

Futbolda performansı artırıcı tedbirler alınması için antrenörler futbolcuların fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerini sıhhatli bir şekilde geliştirmek durumundadır. Etkilenmenin davranışsal sürecine bir yenisini eklemek gerekirse antrenörlerin liderlik özelliklerini sergileyerek sporcuların performans gelişimlerini aynı zamanda kulüplerine bağlılık göstermelerini sağlayacak önemli katkıda bulunacağı göz ardı edilmemelidir.

Takım lideri olan antrenörlerin liderlik özelliklerini, futbolcularına davranış biçimi olarak tatmin edici düzeyde yansıtması, futbolcunun antrenörü ile sürekli çalışma isteğini ortaya çıkaracaktır. Böylece futbolcular antrenörlerinin bulunduğu kulübe doğal olarak kendilerini bağımlı hissedeceklerdir.

Bu çalışma ile antrenörlerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve futbolcuların bu liderlik özelliklerinden etkilenecek kulübe bağlılık duymaları ile performanslarına etkisi araştırılarak bulunan sonuçlardan bütün kulüplerin yararlanması hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın yapılmasında katkılarından dolayı tez yöneticim; Prof. Dr. A. Azmi YETİM hocama, tezin oluşumunda fikirleri ile yol gösteren Prof. Dr. M. Naci BOSTANCI , Prof. Dr. Nurettin GÜZ, Prof .Dr. Faik İMAMOĞLU, Doç. Dr. Ahmet KALENDER hocama, anketin düzenlenmesindeki yardımlarıyla Öğr.Gör.Dr .Hasan GÜL hocama ve emeği geçen bütün arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Mehmet ULUKAN

ÖZET

Dünyada milyonlarca insanın ilgisini çeken futbol oyununda görev alanların başında antrenörler ve futbolcular gelmektedir. Antrenörlerin görevlerini, futbolcularında oyun gereği kabiliyetlerini başarılı bir şekilde sergilemelerinde birçok faktör yer almaktadır. Antrenörlerin liderlik özelliklerini, futbolcularına tatmin edici düzeyde yansıtması, birlikte çalışma isteğini doğal olarak da futbolcuların kendilerini kulübe bağımlı hissetmelerini sağlayacaktır.

Antrenörler, belirli amaçları gerçekleştirmek için, futbolcuların fizyolojik, duygusal ve sosyal davranış gelişimleri ile kulübe sadakat ve tutumunu geliştirir.

Araştırma konusu ; antrenörlerin liderlik özelliklerinin, futbolcuların kulübe bağlılıklarını ve performansa etkilerini belirlemektir. Hazırlanan anket sorularına 8 Türkcül Süper Lig kulübünden toplam 158 futbolcu cevap verdi. Araştırmada 21 hipotez test edildi. Örgütsel Bağlılık için, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanıldı. Liderlik için Conger ve Kanungo'nun (1994) geliştirdiği Liderlik Ölçeği kullanıldı. Performansı ölçmek üzere 4 sorulu bir ölçek kullanıldı.

Tümü beş basamaklı Likert tipinde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 52 sorudan elde edilen veriler SPSS 11.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirildi.

Bulunan sonuçlara göre; antrenörlerin vizyon belirlemesi ile futbolcuların duygusal ve devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamadı, normatif bağlılıkları ile anlamlı bir ilişki bulundu. Antrenörlerin çevresel duyarlılıkları ile devamlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamadı, duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişki bulundu. Antrenörlerin sıra dışı davranışlar sergilemesi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamadı, devamlılık ve normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişki bulundu. Antrenörlerin kişisel risk üstlenmesi ile devamlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamadı, duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişki bulundu. Antrenörlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamadı, duygusal ve devamlılık bağlılığı ile anlamlı bir ilişki bulundu. Antrenörlerin statükoyu sürdürmemesi ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamadı. Bağlılık türleri ile performans arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ise normatif bağlılık ile performans arasındaki olumlu ilişkiye rağmen duygusal ve devamlılık bağlılığı ile performans arasında bir ilişki tespit edilemedi. Literatüre göre olumlu örnekler ele alındığında antrenörlerin liderlik özelliklerinin futbolculara olumlu yansıtması sonucu kulüplerdeki bağlılık düzeyinin gelişeceği ve bununla performansla olumlu yansıtması görülecektir.

SUMMARY

Trainers and footballers come first among people who have the duty of realizing football game which attracts millions of people all around the world. There are many factors for trainers to accomplish their duties successfully and for footballers to show their abilities. Reflecting the leadership specialities of trainers as a group leader will make the footballers desire to work together and feel naturally closer with the club.

Trainers in general terms are helpers of sportsmen to improve their psychological, mental, social and emotional capacity to realize specific aims and improve loyalty and positive behaviours towards the club.

The subject of this research is to find out the trainers leadership specialities effects on footballers loyalty towards the club and their performance. 158 footballer from 8 Turkcell Super League club answered the survey. In this research, 21 hypothesis were tested. Organizational affirmation scale which was developed by Allend and Meyer was used to evaluate the organizational affirmation. Leadership scale which was developed by Conger and Kanungo (1994) was used to evaluate the leadership. A scale with four questions was used to evaluate performance.

All conducted data of 52 questions with five steps and Likert type which were proved to be reliable and trustworthy, were evaluated under statistic program SPSS 11.0 for windows.

According to the results; a meaningful relation between trainers' missions and footballers loyalty couldn't be found. A meaningful relation between trainers' environmental sensitivity and normative loyalty couldn't be found top, on the other hand a meaningful relation with emotional loyalty was found. No relation was able to found between trainers in ordinary behaviors and emotional loyalty, but a meaningful relation was found with continuity and normative loyalty. No relation was able to found between trainers' bearing personal risk and continuity, normative loyalty. No meaningful relation was able to found between trainers' sensitivity about members' needs and normative loyalty, but a meaningful relation was found with continuity and emotional loyalty. No meaningful relation between trainers sustainable status quo and emotional, continuity and normative loyalty. Even there was a positive relation between normative loyalty and performance in evaluating loyalty types and performance, a relation between emotional and continuity loyalty with performance wasn't able to found. When positive samples are evaluated according to literature loyalty will improve as a result of the positive reflection of trainers' leadership specialities to footballers and it will be seen that this will reflect positively to the performance.

GİRİŞ

Futbolun, İngiliz işçilerin mahalle arasında oynadığı bir oyunken, müteşebbislerin ve sermayenin girişiyle nasıl bir popüler kültür haline dönüştüğü bilinmektedir. O zamanlar seyircilerin oyunculardan daha az olduğu, hemen herkesin katıldığı, zevk aldığı bu koşuşturmayı sonraki süreçte muazzam bir endüstriye dönüştürme işi, modernliğin en karakteristik vasıflarından birisi olsa gerek (Bostancı, 2002:185).

Futbol, dünyadaki spor organizasyonları içerisinde insanların en fazla ilgisini çeken, aktif ve pasif olarak onların katılımını sağlayan, bütün ülkelerde siyasi ve sosyal kuruluşları yatırım yapmaya zorlayan en popüler spordur. Aynı zamanda futbol dünyada merakla izlenen gelişmesi için zengin, fakir bütün ülkeleri yatırıma zorlayan sanayi ve turizm sektörü olmuştur. Futboldaki gelişmelerden dolayı da toplumda önemli yeri bulunan futbol kulüplerini çağın gereğine uygun yönetmek zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Spor organizasyonu bakımından dünyada olduğu kadar ülkemizde de önemli yeri olan ve pahalı çalışmalar yapılan örgütlerden birisi de futbol kulüpleridir. Milyonlarca dolar para harcamak sureti ile profesyonel kadrolarını oluşturan futbol kulüpleri yine çok para harcamak suretiyle faaliyetlerini devam ettirebilmektedir. Kulüplerin ülke içi ve ülke dışı kulüplerle pahalı ve zor olan rekabeti yaşamaları kulübün iyi yönetilmesini ve başarılı olma sorununu gündeme getirmektedir. Futbolda yönetici, antrenör ve futbolcu olarak bireysel eksenli başarı devri kapanmıştır. Kulüplerin iyi yönetilebilmesi için de, planlı, disiplinli, akılcı ve bilimsel bir çalışma yapılması ile mümkün olabilir Bir futbol takımının oluşumundan maçın sonuna kadar her aşamada eksiksiz bir işbirliği gerekmektedir.

Rekabetin sürekli arttığı dünya futbolunda, ülkemizi başarı ile temsil edecek kulüplerin yer alması arzu edilmektedir. Bu başarının gerçekleşmesinde etken olan önemli faktörlerden biride futbolcuların ve takımın performansıdır. Futbolcuların performans düzeyini artırmak antrenörlerin önemli görevlerindedir. Antrenörlerin futbolcuları etkileme yeteneği, gerek antrenör-sporcu iletişimi ve gerekse istenilen motivasyon düzeyine ulaşmayı sağlayacak olan kondisyonel, koordinatif, teknik, taktik ve psikolojik becerilerle performansı açıkça ortaya çıkarmaktır. Aynı zamanda antrenörler, performans geliştirici antrenmanları ile futbolcuların bireysel ve sosyal verim düzeylerini yukarıya taşıyabilmek, yeteneklerini geliştirmek ve takımlarını müsabakalara hazırlamak için çaba gösterirler.

Bu hazırlık ancak performans artırıcı programlarının uygulanması ile mümkün olabilir. Kısa süreli antrenman programları performans artırımında yeterli olmayacaktır.

Antrenman programlarının uzun süreli uygulanabilmesi için futbolcuların kulübe devamlılığı söz konusu olmaktadır. Bu durumda futbolcuların kulübe bağlılığındaki önemli etkenlerden olan antrenörlerin kişilik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Antrenörler ise bu kişilik özelliklerini liderlik becerileri ile yerine getirirler. Antrenörlerin liderlik becerileri sporcuların fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerini gerçekleştirmelerinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca liderlik özellikleri bulunan antrenörler, hazırlanmış oldukları planları ile sporcunun görev yaptığı kulübün hedeflerini benimsemesini sağlayacaktır. Antrenörlerin liderlik özelliklerini olumlu yansıtması ise futbolcuların kulüpte varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen kulübe bağlılığı geliştirecektir. Böylece futbolcularda oluşan kulübe bağlılığın, performans gelişimi üzerinde olumlu etkileri olacaktır.

Bu bilgiler ışığında, hem ülke içerisinde hemde dünya ülkeler arası müsabakalarda futbol takımının yer alması için yatırım yapan kulüplerinin antrenör seçimlerinde; Antrenörlerin liderlik özelliklerini göz önünde bulundurarak futbolcularla uyum içerisinde çalışmasına yardımcı olacağını düşündüğüm bu çalışma aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır.

Genel bilgiler kısmı; Antrenörlük kavram ve stilleri, lider ve liderlik kavramları, örgütsel bağlılık ve performansdan oluşan üç ana tema üzerine inşa edilmiştir. İlk bölümde antrenörlüğün tanımı, görevleri, ilkeleri, Türkiye’de futbol antrenörlerinin eğitimi ve antrenörlük stilleri teorik olarak verilmiştir. Daha sonraki bölümde liderliğin tanımı, başlıca liderlik tipleri, liderlerin yaklaşımları, modern liderlik teorileri ve spor yönetiminde liderlik teorik bilgi olarak verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi, sınıflandırılması, etkileyen faktörler, türlerine göre örgütsel faktörler, bağlılığın sonuçları, bağlılık ve iş davranışları aynı zamanda performans tanımları teorik olarak verilmiştir. Son olarakta araştırma modelini oluşturacak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tespiti yapılarak bağımsız değişkenler Conger ve Kanungo tarafından ileri sürülen lider özellikleri doğrultusunda altı kategoride ele alınmış olan; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme başlıkları altında ele alınmıştır. Bağımlı değişken olarak Allen ve Meyer ikilisi tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık türleri olarak; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde durulmuştur. Yapmış olduğumuz bu çalışmada belirlemiş olduğumuz 8 kulüpte görev yapan futbolculara yönelik 52 sorudan oluşan anket uygulamasında değişkenlerin ilişki düzeyleri araştırılarak değerlendirilmeler yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ANTRENÖRLÜK KAVRAM VE STİLLERİ

1.1. ANTRENÖR VE ANTRENÖRLÜK

Antrenör, bir araştırmaya göre şöyle tanımlanmaktadır. Bir amaç için mücadele eden insanların (sporcuların) eğitilmiş yöneticisidir. Antrenör, bu amaca doğru sporcularına zekice yönlendiricilik yapmaktadır (Terry, 1991:109). Antrenörlük karşılıklı iletişim ve etkileşimle diğerlerini etkileme ve yönlendirmeye dayalı bir liderlik sanatıdır (Başer, 1994:99). İyi antrenörler denilince, beklentisi olmaksızın saygıyı görebilen ve diğerlerini küçümsemeyen etkileyen çok yönlü özellikler gösterebilen antrenörlerdir.

Antrenör, genel anlamda futbolcuların fiziksel-fizyolojik, zihinsel, duygusal (psikolojik) ve sosyal kapasitelerinin amaçlı davranışlarla geliştirilmesine yardımcı olan ve bunun için antrenmanın bilimsel amaçlarını yerine getiren, özel eğitim-öğretim almış kişidir (Konter, 1996:101).

Günümüz futbolunu yönlendiren, futbolcuların dayanıklılığını, hareketliliğini, top ile olan ilişkilerini ve mücadele yeteneğini geliştirerek, morallerini yükseltmek için onları çalıştıran, yetiştiren ve maçlara hazırlayan kişiler antrenörlerdir (İnal, 2004:16).

Günümüzde ise antrenör, futbolcuları performans ve potansiyellerinin doruğuna taşıyan, fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel kapasitelerinin gerçekleşmesine yardımcı olan ve karşılaşmalara hazırlayan kişidir (Konter, 1996:109).

Antrenörün yöneticilik becerileri, başarılı sonuçların alınmasında oldukça önemlidir. Antrenörlükte önemli nedenler arasında futbolcuların potansiyellerini ortaya çıkartmaları, kendilerini gerçekleştirmeleri ve zevk almaları bulunmaktadır (Başer 1994:80-84).

Antrenör, pozitif davranışlarıyla oyuncularının tutumunu pekiştirmeyi sağlayarak takım içinde sportif bir hava yaratmalıdır. Oyuncularla arasında arkadaşça bir atmosfer yaratarak, antrenman ve maç analizlerine onları da katarak sorumlulukları paylaşmaya ve kendi kendilerini kontrol etmeye alıştırmalıdır (Erdem,2006:14).

Antrenörlerin davranış ve görevleri spordan spora, futbolcudan futbolcuya bazı değişiklikler gösterebilir. Ancak antrenörlük özelliklerinin hepsi antrenörün başarısında önemli olmaktadır. Antrenör istediği kadar motorik, teknik, taktik konularda bilgili olsun futbolculara bunları öğretebilme yeteneği yoksa ve onlarla etkili iletişime sahip değilse futbolcuların motive olarak başarılı olmaları mümkün olmaz. Antrenörlükte başarı çok bilgili olmakla değil, bilgiyi öğretebilme ve pratiğe dönüştürebilmekle ortaya çıkar.

Antrenörün temel özellikleri incelenecek olursa (Konter, 1996:36).

- a.Geniş ve etraflı olarak kavrama, bilme ve anlama
- b.Dünyayı görebilme, yaşama bakış ve felsefe
- c.Şefkat, sevgiye bağlılık
- d.Karakter, kişilik
- e.Nüktedanlık, ve ayak uydurmak şeklinde sıralanabilir.

Antrenör kendi branşıyla ilgili olarak detaylı, etraflı, derin bir bilgiye, anlayışa, kavrayışa ve kural bilgisine sahiptir. Ayrıca dünyaya, yaşama, insanlara bakışı, onun yaşam felsefesini dolayısıyla antrenörlük felsefesini oluşturur. Sevgi, şefkat ve bağlılık antrenörü farklı kılan önemli özelliklerdir. İşini seven antrenör, amaç ve sonuç için elinden gelenin daha üstünde bir çabayı gönüllü olarak gösterir. Her şeyden önce başarılı bir insan olmak iyi bir kişilik ve karakterden geçer. Antrenörler sporcularını etkileyici güçlerini kendi karakterlerinden alırlar. Bu bakımdan antrenörlerin hem kendi başarıları hem de takımlarının başarısı için bu özelliği kusursuz düzeyde taşımaları gerekir. Takım lideri veya antrenör grup üyelerine (sporcular) performans geliştirme amaçlı ilham ve cesaret verir. Sorumluluk almaya özendirirken kendine güveni sağlar. Antrenör , gerektiğinde iş bilgisini ve gerektiğinde insan ilişkileri becerisini, yerinde ve dengeli bir şekilde kullanarak futbolcuların kişisel ve profesyonel gelişmesini destekler. Antrenörlük, futbolcuları ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Antrenörler, futbolculara buldukları yerlerden olmak istedikleri yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanır.

Antrenörlük de iletişim ve etkileşim becerileri, medya, sporcular, seyirciler, diğer sporcu ve yöneticilerle destek veren çeşitli organizasyon, kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilidir. Eğer iletişim ve etkileşim becerileri başarıyla yerine getirilmez ise antrenörlerin bilgi ve becerileri etkisiz kalabilir. İletişim becerileri antrenörün futbolcuları motive etmesinde, liderlik becerileri göstermesinde, sorun çözme ve ikna etme özelliklerinden biridir. Futbolda kenar yönetiminin görevi, futbol takımlarının saha içi faaliyetlerinin düzenlenmesi ve futbolcular arası iş birliğini sağlamaktır. Bu düzenlemeyi ve işbirliğini yürüten kişi de antrenördür. Antrenörler, futbolcularıyla birlikte belli bir hedefe ulaşmak için belli bir amaca uygun ilişkiler içinde çalışmalarını sürdürürler.

Başarıya giden yollardan biri de takımın iyi yönetilmesinden geçer. Bir futbol takımının iyi bir şekilde yönetilebilmesinde antrenörlerin sahip olması gereken bazı nitelikler vardır. Bu bağlamda ele alınan özellikler ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bunlar,

futbolcularla iletişim kurmak veya futbolcular arasında iletişimi sağlamak, antrenörün kendi oyun felsefesini ve oyun mantığını benimsetebilmesi çerçevesi içindeki bilgilerdir. Bunun içinde antrenörler, bu bilgilerle donatılarak ve bilimsel yöntemleri en verimli şekilde kullanarak gelişim içinde olmalıdır (Erdem, 2006:9-10).

1.1.1. Antrenörün Görevleri

Bir kulüpte göreve başlayan antrenör, o kulübün futbolcularının ve takımın hedeflerine ulaşması için bir anlamda takıma liderlik yapar. Bu görevi yerine getirirken kendi bilgi, beceri ve tecrübelerini kendi programlarını oluşturarak takımına ve futbolcusuna yansıtır. Antrenörlerin futbolcularına karşı görevleri; antrenmanların planlanması, antrenmanların uygulanması, performans gelişiminin denetlenmesi, müsabaka hazırlıklarının yapılması, futbolcuların korunmaları, futbolculara danışmanlık yapmaktır. Antrenörlerin futbolcuları ve kulübü ile ilgili görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Başer, 1994:99-101).

- a. Futbolcularının fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimlerine yardımcı olmak.
- b. Yapılan sporun gereksinimlerine uygun fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimin sağlanması ve korunması.
- c. Futbolun teknik istemlerinin futbolcular tarafından başarıyla yerine getirilmesi ve bunlarda mükemmel olmasına yardımcı olmak.
- d. Futbolun istemlerine uygun psikolojik hazırlığı için psikologlardan yardım almak, bu konuda kendisini bilgilendirmek.
- e. Takımın optimal gelişimini hazırlığını yerine getirmek için planlama yapmak, periyodik ölçüm ve testlerle değerlendirmelerde bulunmak.
- f. Bütün koruyucu yöntemleri kullanarak futbolcuların sakatlanmalarını önlemek.
- g. Fizyolojik psikolojik antrenmanların temelleri beslenme, toparlanma ve planlama ile ilgili futbolcuların teorik bilgilerinin gelişmesine ve zenginleşmesine yardımcı olmak (Bompa, 1989:45).
- h. Futbolcuların aktif ve bilinçli katılımlarını sağlamak
- ı. Futbolcuların kendilerine olan değerlerini ve motivasyonları korumak.
- j. İyi iletişim ve becerileriyle futbolculara zaman zaman danışmanlık yapmak.
- k. Kendi uzmanlık alanında gerçekçi olmak ve diğer uzmanlıklardan yardım almak.
- l. Ekip çalışmasını güçlendirmek.

1.1.2. Antrenörlük İlkeleri

Antrenörlükte ilkeler genel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir. Ayrıca antrenörün görevleri antrenörlük ilkeleriyle bütünlük oluşturmaktadır (Konter, 1996:104-105).

a. Futbolcunun kendine bağımlılığını ve potansiyelini geliştirmek için ona yardımda bulunan kaynak bir kişi olmak.

b. Kişisel farklılıkları tanıyarak sürekli futbolcuların gelişimini ve uzun süreli olan çıkarlarını düşünmek.

c. Futbolcunun gelişmesini, gerçekçi hedeflerinde mükemmelliğini hedeflemek.

d. Örnekle yol göstermek, öğretmek, disiplinli olmak, yardımlaşmak. Hakemlere, görevlilere, rakiplere saygılı davranmak ve uygun dille tepkilerde bulunmak.

e. Futbolu mücadele verici çekişmeli ve eğlenceli yapmak. Becerilerin ve tekniklerin acı içinde öğretimine gereksinim duymamak.

f. Futbolcularla ilişkilerinde dürüst ve tutarlı olmak.

g. Medya, Futbolcu yakınları resmi görevliler ile iletişim ve etkileşime hazır olmak, insan ve insan kuruluşlarında, sporda önemli rollere sahip olduklarını unutmamak.

h. Antrenörlüğün devamlı olarak gelişmeyi ve öğrenmeyi arzu eden sorumluluk sahibi insanlarla antrenman yapmayı içerdiğini unutmamak.

i. Fiziksel kondisyon herkes için yaşam boyu süren bir hedef olmalı.

1.1.3. Türkiye’de Futbol Antrenörlerinin Eğitimi

Ülkemizde, futbol antrenörü yetiştirme görevi Türkiye Futbol Federasyonu ve Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği tarafından yerine getirilmektedir. 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu kuruluş ve görevleri hakkındaki karar hükümlerine göre yönetim kurulunun 8.6.2001 tarihli toplantısında kabul edilen antrenör eğitim yönetmeliklerine göre eğitim talimatları dört kategoride uygulamak üzere 05.07.2001 tarih ve 24453 sayılı Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (Zülal, 2001: 34-41).

“Teorik ve Pratik” adı altında görülen derslerin sonunda bitirme sınavı yapılmakta, başarılı olanlar ilgili kategori de antrenör olmaktadır. Kurs mezunlarının faal olarak çalışabilmeleri için antrenörlük vizelerini yaptırılmaları esas alınmaktadır. Antrenörlerin vize işlemlerinde, antrenör gelişim seminerine katılma şartı aranmaktadır.

Teknik Direktör: Futbol Federasyonu’na Açılmış 1990öncesi, A ve 1990 sonrası Teknik Direktör kurslarından mezun olmuş veya Futbol Federasyonu Yönetim Kurulu’na belgelerinin denkliği kabul edildiği için bu lisans ve unvan verilmiş eğitici kişilerdir.

A Lisanslı Antrenör: Futbol Federasyonu’na açılmış 1990 öncesi, C ve B, 1990 sonrası A Lisans kurslarından mezun olmuş veya Futbol Federasyonu Yönetim Kurulu’na belgelerinin denkliği kabul edildiği için bu lisans ve unvan verilmiş eğitici kişilerdir.

B Lisanslı Antrenör: Futbol Federasyonunca açılmış B Lisans kurslarından mezun olmuş amatör çalıştırıcı kursunu bitirip B lisans belgesi almış veya Futbol Federasyonu

Yönetim Kurulu'nca belgelerinin denkliği kabul edildiği için bu lisans ve ünvan verilmiş eğitici kişilerdir. (Üniversiteler Beden Eğitimi ve Spor Bölümlerinin veya yüksek okullarının futbol ihtisas dalı mezunlarına istenen belgeleri tamamladıkları takdirde B Lisans antrenör denklik belgesi verilir. 4 vize dönemi tek tip sözleşme veya amatör takım çalışma sözleşmesi ile çalışanlar A lisans kursuna başvuru hakkını elde ederler).

Kaleci Antrenörü: Futbol Federasyonu'nca açılmış kaleci antrenör kurslarından mezun olmuş ve bu sıfatla kulüplerde tek tip sözleşme ile çalışan eğitici kişilerdir.

C Lisanslı Antrenör: Futbol Federasyonu ve TÜFAD işbirliği ile açılacak Amatör Antrenör kurslarından mezun olan ve Amatör Antrenör unvanı alan veya Futbol Federasyonu Yönetim Kurulunun' ca belgelerinin denkliği kabul edildikten sonra bu lisans ve ünvan verilecek ve bu sıfatla sadece Amatör Kulüplerde Amatör Takım Çalışma sözleşmesi ile çalışacak eğitici kişilerdir (Zülal, 2001: 34-41).

1.1.3.1. Antrenör Kurslarına Katılacaklarda Aranacak Genel Şartlar

Antrenör kurslarına müracaat ettiği tarihte 23 yaşını bitirmiş olmak ve en az 5 yıl bir kulüpte lisanslı futbol oynamış olmak,

a. Lise ve dengi okul mezunu olmak, en az bir defa Milli olmuş ve 10 yıl ve üstü profesyonel futbol oynamış olanlarda bu şart Federasyon Yönetim Kurulu'nun takdirine bağlıdır.

b. Savcılıktan iyi hal belgesi almış olmak.

c. Antrenörlük kursuna katılabilir raporu almış olmak.

d. Türkiye Futbol Federasyonu Disiplin kurullarından bir defada 3 aydan fazla, toplam 6 ay ceza almamış olmak (Zülal, 2001: 34-41).

1.1.3.2. Teknik Direktörlük Kursuna Katılacaklarda Aranacak Özel Şartlar

a. A Lisans kursu belgesine sahip olan en az 4 vize dönemi çalışma süresini dolduranlar

b. A Lisans kursu belgesine sahip olarak son iki yılda en az bir kez zorunlu gelişim seminerine katılanlar

c. Kursu başvuru tarihinde 28 yaşını doldurmuş olanlar

d. İlk müracaat tarihi dikkate alınarak 45 yaş üzerinde olanlardan her yıl için toplam puanından (-2) puan düşülür.45 yaşında ve daha aşağı yaşta olanlara bu uygulama yapılmaz (Zülal, 2001: 34-41).

Tablo1.1. Teknik Direktörlük Kursu Adaylarının Seçiminde Puanlama:

	Teknik Direktörlük Kursu İçin Değerlendirilecek Aday Özellikleri	Sayı Yıl	X Katsayı	=Puan
1	A Lisanslı antrenör olarak Türkiye Profesyonel 2.Ligde ve Türkiye Profesyonel 2.Lig B Kategorisinde Teknik Sorumlu olarak çalışma vize sayısı		7	
2	A Lisanslı antrenör olarak Türkiye Profesyonel 3.Ligde Teknik Sorumlu olarak çalışma vize sayısı		5	
3	A Lisanslı antrenör olarak Türkiye Profesyonel 1.Ligde, Türkiye Profesyonel Süper 1.Ligde ve Türkiye Profesyonel 2.Liglerde antrenör olarak çalışma vize sayısı		4	
4	Profesyonel takımlarda altyapı antrenörü lisansıyla çalışma vize sayısı		8	
5	Amatör takımlarda alt yapı antrenörü lisansıyla çalışma vize sayısı		4	
6	A Lisanslı Antrenör olup Türkiye Profesyonel 3.Ligde antrenör olarak çalışma vize sayısı		3	
7	A lisanslı antrenör olup Türkiye Profesyonel 1.Ligde, Türkiye Profesyonel Süper 1. Ligde, 2 ve 3 liglerde altyapı sorumlusu olarak çalışma vize sayısı		5	
8	A Lisanslı antrenör olup Türkiye profesyonel 1,2 ve 3.liglerde altyapıda antrenör olarak çalışma vize sayısı		3	
9	A Lisanslı antrenör olarak Amatör kulüpte çalışma vize sayısı		2	
10	Üniversite futbol dışı öğrenimi yapmış olma puanı			4
11	A lisanslı Antrenörlük kursunda aldığı not ortalaması 90 ve üstüne sahip olma puanı			15
12	Futbol ihtisası yapmış olma puanı			8
			Toplam	

Puan eşitliği halinde adaylar aşağıdaki kriterlere göre sıralanır;

- Çalışarak en fazla vize almış olanlar
- Toplam olarak en fazla Milli Takımlarda oynamış olanlar
- Profesyonel liglerde toplam futbol oynama süresi fazla olanlar
- A ve Alt yapı Antrenörlük lisanslarıyla çalışmış olanlar
- B ve Altyapı Antrenörlük lisanslarıyla çalışmış olanlar
- Daha fazla vize sayısına sahip olanlar
- A Lisanslı Antrenörlük kursunda not ortalaması 90 ve üstü olanlar,
- Tahsil durumu yüksek olanlar,
- Yaş durumu itibariyle yaşlı olanlar,

1.1.3.3. A Lisanslı Antrenör Kursuna Katılacaklarda Aranacak Özel Şartlar

a. Milli takımlarda veya en az 10 yıl profesyonel olarak futbol oynamış olanlar

b. B Lisanslı Antrenör lisansına sahip olarak en az 4 vize dönemi çalışanlar

c. Alt yapı Antrenörlük lisansına sahip olarak en az 4 vize dönemi çalışanlar

d. B Lisanslı antrenör lisansına sahip olarak son iki yılda en az bir kez zorunlu gelişim seminerine katılanlar

e. İlk müracaat tarihi dikkate alınarak 40 yaş üzerinde olanlardan her yıl için toplam puanından (-2) puan düşülür. 40 yaş ve daha aşağı yaşta olanlara bu uygulama yapılmaz.

Tablo1.2. A Lisanslı Antrenör Kursuna, Kurs Adayı Seçiminde En Az 10 Yıl Profesyonel Futbol Oynamış Olanlar, 1 Kez Milli Olmuş Olanların Puanlaması

	A Lisans Antrenör Kursu İçin Değerlendirilecek Aday Özellikleri	Sayı Yıl	X Katsayı	=Puan
1	En az 5 ve üstü A Milli olma puanı			15
2	5'den az A Milli olma puanı			10
3	En az 10 ve üstü Genç Milli olma puanı			10
4	10' dan az Genç Milli olma puanı			8
5	Ümit Milli olma puanı			8
6	Amatör Milli olma puanı			6
7	Türkiye Profesyonel 1.Ligde ve Türkiye Profesyonel Süper 1.Liginde Profesyonel olarak oynanan yıl sayısı		6	
8	Türkiye Profesyonel 2.Ligde ve Türkiye Profesyonel 2.Lig A ve B Kategorisinde Profesyonel olarak Oynanan yıl sayısı		5	
9	Türkiye Profesyonel 3.Ligde profesyonel Olarak oynanan yıl sayısı		3	
10	Amatör kümede futbol oynama puanı			5
11	Alt yapı kursunu bitirip 4 vize Dönemi çalışanlar			10
			Toplam	

Puan eşitliği halinde aşağıdaki kriterlere göre adaylar sıralanır;

- Toplam olarak Milli takımlarda en fazla oynayanlar
- Toplam olarak en fazla süre Profesyonel oynayanlar
- Tahsil durumu yüksek olanlar
- Yaş durumu itibariyle yaşlı olanlar.

Tablo1.3. A Lisans Antrenör Kursuna, Kurs Adayı Seçiminde; B Lisans ve Denklik Sahibi Olanların Puanlaması:

	A Lisans Antrenör Kursu İçin Değerlendirilecek Aday Özellikleri	Sayı Yıl	X Katsayı	=Puan
1	Alt Yapı Antrenörü Lisanslı olup, Türkiye Profesyonel 1.Ligde ve Süper 1.Liginde, Türkiye Profesyonel 2.Lig A ve B Kategorisinde Profesyonel Lig Takım Altyapılarında çalışma vize sayısı		8	
2	Altyapı Antrenörü lisanslı olup Türkiye Profesyonel 3.Lig takım alt yapılarında çalışma vize sayısı		6	
3	B lisanslı antrenör olup Türkiye Profesyonel 3.ligde yardımcı antrenör olarak çalışma vize sayısı		5	
4	B lisanslı antrenör olup Türkiye Profesyonel Süper 1. Lig, 2.lig A ve B kategorilerinde altyapıda antrenör olarak çalışma vize sayısı		3	
5	Altyapı antrenör lisanslı olarak amatör takımında çalışma vize sayısı		2	
6	B Lisanslı antrenör olarak Amatör Takım altyapıda çalışma vize sayısı		2	
7	B Lisanslı Antrenör olarak Amatör takımında çalışma vize sayısı		1	
8	Üniversitede futbol dışı öğrenimi yapmış olma puanı			4
9	Futbol ihtisası yapmış olma puanı			8
10	B Lisans antrenörlük kursunda aldığı not ortalaması 90 ve üstüne sahip olma puanı			15
			Toplam	

Puan eşitliği halinde adaylar aşağıdaki kriterlere göre sıralanır;

- B ve Alt Yapı Antrenörlük Lisanslarıyla çalışmış olanlar,
- Alt Yapı Antrenörlük lisansıyla çalışmış olanlar,
- Daha fazla vize sayısına sahip olanlar,
- B Lisans Antrenörlük kursunda not ortalaması 90 ve üstü olanlar,
- Tahsil durumu yüksek olanlar,
- Yaş durumu itibariyle yaşlı olanlar.

1.1.3.4. B Lisans Kursu

a. 5–10 yıl arasında Profesyonel Futbol oynamış olanlar

b. En az 5 yıl lisanslı futbol oynamış olanlar

c. Amatör Antrenör lisansı ile 4 vize dönemi çalışmış olanlar

d. Amatör Antrenör lisansına sahip olarak son iki yılda en az bir kez zorunlu gelişim seminerine katılanlar

e. İlk müracaat tarihi dikkate alınarak 35 yaş üzerinde olanlardan her yıl için toplam puanından (-2) puan düşürülür. 35 yaşında ve daha aşağı yaşta olanlara bu uygulamaz.

5–10 Yıl Arasında Profesyonel Futbol Oynamış Olanlar: Antrenör kurslarına katılabilme genel şartlar hükümlerine haiz olup en az 5 yıl profesyonel olarak futbol oynadığını belgeleyenler aşağıdaki seçim esaslarına tabi tutulurlar.

a. A Milli Takım dışındaki Milli Takımlarda oynamış olmak; Ümit Milli 20 puan, Genç Milli 10 puan, Ordu Milli 5 puan, Amatör Milli 5 puan

b. En az 5 yıl profesyonel oynamışlara, 5 yıl üzerindeki her yıla 5 puan.

c. Profesyonel oynadığı takımların statüsüne göre puanlama aşağıdadır.

—Türkiye Profesyonel 1.Ligde ve Türkiye Profesyonel Süper 1.Liginde, profesyonel futbol oynamış olmak 20 puan

—Türkiye Profesyonel 2.Ligde ve 2.Lig A kategorisinde profesyonel futbol oynamış olmak 15 puan

—Türkiye Profesyonel 2.Lig B kategorisinde profesyonel futbol oynamış olmak 10 puan

—Türkiye Profesyonel 3.Ligde profesyonel futbol oynamış olmak 5 puan

d. Üniversite, yüksek okul mezunu olmak 15 puan

e. Futbol seminerlerine katılım sertifikasına sahip olmak 5 puan

f. Amatör futbol antrenör lisans veya sertifikasına sahip olmak 5 puan

Aday profesyonel oynadığı takımların statüsü kriterinde sadece profesyonel oynadığı en üst lig statüsünün puanını alır. Puan eşitliği halinde adaylar

Aşağıdaki kriterlere göre sıralanır.

—Çalışarak en fazla vize almış olanlar.

—Toplam olarak milli takımlarda en fazla oynayanlar

—Toplam olarak en fazla süre profesyonel oynayanlar

—Türkiye Profesyonel 1.Ligde ve Türkiye Profesyonel Süper 1.Liginde en fazla süre profesyonel oynayanlar

—Türkiye Profesyonel 2.Ligde ve 2.Lig A kategorisinde toplam en fazla süre profesyonel oynayanlar

—Türkiye Profesyonel 2.Lig B kategorisinde toplam en fazla süre oynayanlar

—Türkiye Profesyonel 3.Ligde toplam en fazla süre profesyonel oynayanlar

—Tahsil durumu yüksek olanlar

—Yaş durumu itibariyle yaşlı olanlar

En Az 5 Yıl Lisanslı Futbol Oynayanlar: Antrenör kurslarına katılabilme genel esasları hükümlerine haiz olup en az 5 yıl amatör olarak lisanslı futbol oynadıklarını belgeleyenler aşağıdaki seçim esaslarına tabi tutulurlar.

a. Profesyonel futbol oynadığı her yıla 10 puan

b. Üniversite, yüksek okul mezunu olmak 20 puan

c. Futbol Amatör Antrenör kursu lisansına veya semineri sertifikasına sahip olmak 15 puan

d. C' de anılan belgelerden biriyle çalışarak sahip olunan vize için 5 puan

e. İlk müracaat tarihi dikkate alınarak 35 yaş üzerinde olanlardan her yıl için toplam puandan (-2) puan düşülür. 35 yaşında ve daha aşağı yaşta olanlara bu uygulama yapılmaz.

Puan eşitliği halinde aşağıdaki kriterlere göre adaylar sıralanır;

—Çalışarak en fazla vize almış olanlar

—Toplam olarak Milli takımlarda en fazla oynayanlar

—Toplam olarak en fazla süre profesyonel oynayanlar

—Türkiye Profesyonel 1.Ligde ve Türkiye Profesyonel süper 1.liginde en fazla süre profesyonel oynayanlar

—Türkiye Profesyonel 2.Ligde ve Türkiye Profesyonel 2.lig A kategorisinde toplam en fazla süre profesyonel oynayanlar

—Türkiye Profesyonel 2.Lig B kategorisinde toplam en fazla süre oynayanlar

—Tahsil durumu yüksek olanlar

—Türkiye Profesyonel 3.Liginde toplam en fazla süre profesyonel oynayanlar

—Yaş durumu itibariyle yaşlı olanlar (Zülal, 2001: 34-41).

1.1.3.5. Kaleci Antrenörlüğü Kursu

a. Türkiye Profesyonel Liglerinde kaleci olarak oynamış olmak,

b. İlk müracaat tarihi dikkate alınarak 40 yaş üzerinde olanlardan her yıl için toplam puanından (-2) puan düşülür. 40 yaş ve daha aşağı yaşta olanlara bu uygulama yapılmaz.

Tablo1.4. Kaleci Antrenörlük Kursuna Aday Seçiminde Puanlama:

	Kaleci AntrenörKursu İçin Değerlendirilecek Aday Özellikleri	Sayı Yıl	X Katsayı	=Puan
1	En az 5 ve üstü A Milli olma puanı			15
2	5 den az A Milli olma puanı			10
3	En az 10 ve üstü Genç Milli olma puanı			10
4	10 dan az Genç Milli olma puanı			8
5	Ümit Milli olma puanı			8
6	Amatör Milli olma puanı			6
7	Türkiye Profesyonel 1.Ligde ve Türkiye Profesyonel Süper 1.Liginde profesyonel olarak oynanan yıl sayısı		6	
8	Türkiye Profesyonel 2.Ligde ve Türkiye Profesyonel 2.Lig A ve B kategorisinde profesyonel olarak oynanan yıl sayısı		5	
9	Türkiye Profesyonel 3.ligde profesyonel olarak oynanan yıl sayısı		3	
10	Teknik Direktör olmak			25
11	A lisanslı Antrenör olmak			20
12	Altyapı Antrenör lisansına sahip olmak			15
13	B Lisanslı antrenör olmak			10
14	Üniversite, yüksek okul mezunu olmak			10
			Toplam	

Puan eşitliği halinde aşağıdaki kriterler öncelik sırasına göre dikkate alınır;

- Toplam olarak Milli takımlarda en fazla oynayanlar
- Toplam olarak en fazla süre profesyonel oynayanlar
- Toplam olarak daha fazla çalışarak vize sayısına sahip olanlar
- Tahsil durumu yüksek olanlar
- Yaş durumu itibariyle yaşlı olanlar

Kaleci Antrenörlüğü Kursu İle İlgili Denklik Konusu: Kaleci Antrenörlüğü kursunun ana derslerinde ders veren kaleci kökenli öğretim görevlilerine Türkiye Futbol Federasyonu Yönetim Kurulu kararı ile kaleci antrenörlüğü denkliği verilir.

Ayrıca Teknik Direktörlük kursu dışındaki diğer antrenörlük kurslarından mezun olup, kaleci antrenörü kursunu bitirmiş olanlar, kaleci antrenörü olarak tek tip sözleşme ile 6 vize dönemi çalıştıkları takdirde bitirmiş oldukları antrenörlük kursunun 1 üst kursuna başvuru hakkı elde ederler. (başvuru hakkı elde etmiş olanlardan genel esaslara ve seçim şartlarına uyanlar, kursa davet edilirler.)

Tablo1.5. A Lisans Antrenörlük Kursuna Aday Seçiminde Puanlama

	A Lisanslı Antrenör Kursu İçin Değerlendirilecek Aday Özellikleri	Sayı Yıl	X Katsayı	=Puan
1	En az 5 ve üstü A Milli olma puanı			15
2	5'den az A Milli olma puanı			10
3	En az 10 ve üstü genç milli olma puanı			10
4	10'dan az genç milli olma puanı			8
5	Ümit Milli olma puanı			8
6	Amatör Milli olma puanı			8
7	Türkiye Profesyonel 1.Liginde ve Türkiye Profesyonel Süper 1.Liginde Profesyonel olarak oynanan yıl sayısı		6	
8	Türkiye Profesyonel 2.Ligde ve Türkiye Profesyonel 2.Lig A ve B kategorisinde profesyonel olarak oynanan yıl sayısı		5	
9	Türkiye Profesyonel 3.Ligde profesyonel olarak oynanan yıl sayısı		3	
10	Amatör kümede futbol oynama puanı			5
			Toplam	

Puan eşitliği halinde adaylar aşağıdaki kriterlere göre sıralanır;

- Toplam olarak Milli takımlarda en fazla oynayanlar;
- Toplam olarak en fazla süre Profesyonel oynayanlar;
- Tahsil durumu yüksek olanlar,
- Yaş durumu itibariyle yaşlı olanlar,

Altyapı Antrenörlük kursuna aday olarak seçilenlerin kursa kabulü “Altyapı Antrenörlüğü Zorunlu Çalışma” nı imzalamaları sonucunda gerçekleşir.

1.1.3.6. Görev Alanları

Teknik Direktör Kursu: Bu kurslardan mezun olanlar Liglerin her kategorisinde Teknik Sorumlu ve Antrenör olarak görev yaparlar.

A Lisans Kursu Mezunları:

a. Türkiye Profesyonel 2.Lig B Grubu ve Türkiye Profesyonel 3.liginde Teknik Sorumlu,

b. Profesyonel takımlarda Antrenör,

c. Profesyonel takımlarda Altyapı Sorumlusu olarak görev yaparlar.

B Lisans Kursu Mezunları:

a. Türkiye Profesyonel 2.Lig B Grubu ve Türkiye Profesyonel 3.Liginde Antrenör

b. Profesyonel takımlarda Alt Yapı Antrenörü

c. Amatör takımda Teknik Sorumlu, Antrenör ve Altyapı sorumlusu görevi yaparlar.

Kaleci Antrenörü Kursu: Amatör ve profesyonel takımların her kategorisinde kaleci antrenörü olarak görev yaparlar.

1.1.3.7. Kursların Yapıları ve Kursların Açılmaları

Kursların yapıları aşağıdaki şekilde oluşur;

- a. Teknik Direktörlük kursu
- b. A lisanslı Antrenör kursu
- c. B lisanslı Antrenör kursu
- d. Kaleci Antrenörlüğü kursu
- e. C lisanslı Antrenör kursu

Futbol Federasyonu kurs ve seminerlerin açılacakları zaman ve yerleri basın yolu ile duyurulur.

Futbol Federasyonu yukarıdaki yapı sıralamasındaki kurslarda ve seminerlerde Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği ile işbirliği yapar. Futbol Federasyonu kursların, seminerlerin ders saatleri, sınavları ve ilgili bu talimatta yer almayan diğer husus ve hükümleri iç talimatla düzenler.

Gelişim seminerine (mazeretsiz olarak) katılmayan Teknik adamlara, ikinci gelişim seminerine kadar çalışma izni verilmez.

Vizeler: Bir üst kursa gelmek isteyen teknik adamların profesyonel veya amatör kulüplerde çalıştıklarını tespit etmek amacıyla Türkiye Futbol Federasyonu tarafından vize uygulaması yapılır. Bu uygulamanın işleyişi aşağıdaki gibidir.

a. Bir üst kursa gelmek isteyen teknik adamlar profesyonel liglerde çalıştıklarını her 5 ayda 1 kez, kulübün bağlı bulunduğu Türkiye Futbol Federasyonu Bölge Teknik Sorumlusuna onaylatarak, vize alırlar. 5 aylık dönemi aralıklı da olsa tamamlayıp, vize alanlar, 1 vize dönemini tamamlamış sayılırlar.

b. Bir üst kursa gelmek için amatör liglerde çalışanlarda yine her 5 ayda 1 kez bağlı buldukları Türkiye Futbol Federasyonu Bölge Teknik Sorumlusuna çalıştıklarını onaylatarak, vize alırlar.

c. B lisanslı antrenörlere ve diğer lisans sahibi antrenörlere lacivert, A lisanslı Antrenörlere yeşil, teknik direktörlere kırmızı renkte vize cüzdanı verilir. İçinde teknik adamın kişisel bilgileri, mezun olduğu kurs, geliş kategorisi ve kulüplerde çalışma vizesi yapacak bölüm ile seminere katılım vizelerinin yapılacağı bölüm vize cüzdanlarına işlenir.

İdari ve Mali Faaliyetler: Futbol Federasyonu tarafından düzenlenen Antrenör Kursları ve seminerleri ücretlidir. Kursların, seminerlerin ücreti, her kurs ve seminer döneminden önce Türkiye Futbol Federasyonu'na saptanarak, ödeme süresi ve miktarı kursiyerlere duyurulur (Zülal, 2001: 34-41).

1.1.3.8. Profesyonel ve Amatör Takımlarda Zorunlu Teknik Kadrolar

a. Her profesyonel Takım Futbol sezonu başlamadan önce bir Teknik Sorumlu ile anlaşmak zorundadır.

b. Türkiye Profesyonel Süper 1.Ligde ve 2.Lig A kategorisinde bulunan kulüpler bir altyapı sorumlusu, 2.Lig B kategorisinde bulunan kulüpler ise 1 alt yapı antrenörü ile anlaşmak zorundadır.

c. Hastalık, ölüm, sözleşme feshi, izin ve ihtilaf gibi durumlarda kulübün tek tip sözleşme ile çalışan Teknik Adamlardan birisi iki hafta Futbol Federasyonu izni ile geçici Teknik Sorumlu görevini yürütür.

d. Profesyonel liglerde kaleci antrenörü istihdamını Futbol Federasyonu düzenler.

e. Amatör kulüpler bir tek amatör kulüp teknik Sorumlusu ile anlaşmak zorundadır.

f. Türkiye Profesyonel Süper 1.Lig ile 2.Lig A kategorisinde bulunan kulüpler 1 kaleci antrenörü ile anlaşmak zorundadır.

g. Türkiye Profesyonel 1.Lig 2.Lig A ve B kategorileri ile 3.Ligde bulunan kulüpler Futbol Federasyonunun şartlarına uygun olarak bir masör ile anlaşmak zorundadır.

h. 2002–2003 futbol sezonundan itibaren futbol takımı olan bütün kulüpler aşağıdaki kadroları istihdam etmek zorundadır (Zülal, 2001: 34-41).

Tablo1.6. Kulüplerin Profesyonel ve Amatör Takımlarında Görevlendirilmesi
Zorunlu Teknik ve Sağlık Elamanları Kadroları:

Kulüp Takım	Teknik Direktör	Alt Yapı Sorumlusu	Yardımcı Antrenör	Kaleci Antrenörü	AltYapı Antrenörü	Kulüp Doktoru	Fizyo terapist	Masör
SüperLig	1	1	2	1	2	1	1	1
2.Lig A	1	1	1	1	1	1	1	1
2.Lig B	1	1	1	1	1	1	-	1
3.Lig	1	1	1	-	1	1	-	1
Amatör	1	1	-	-	-	-	-	-

Yabancı Antrenörler İçin Genel Şartlar: Futbol Federasyonu' nun takdir hakkı saklı kalmak kaydıyla;

a. FIFA veya UEFA üyesi olan bir ülke Milli Federasyonu'na mensup bulunmak.

b. Yabancı çalıştırıcının, bağlı bulunduğu ülkenin Federasyonundan en üst düzeyde takımı çalıştırır belgesine sahip olması gerekir,

c.Kendi Milli Federasyonundan verilmiş çalışma müsaadesi bulunmak,

d. Maliye Bakanlığı veya ilgili merciiden, yürürlükteki mali mevzuatın gerektirdiği izni yazılı belge ile almış olmak gerekir.

Çalışma İzni: Federasyon ünitelerinde görev yapabilmek için;

a. Federasyondan diploma ve veya denklik belgesi almış olmak.

b. Profesyonel takımlarda tek tip sözleşme, amatör takımlarda, amatör takım çalışma sözleşmesi imzalamış ve sezonla ilgili lisans almış olmak gerekir.

c. Takımlarını şampiyon yapan teknik adamların lisansları bir üst kategoriye yetmez ise; aynı takımda geçici çalışma izni almak şartıyla teknik sorumlu sözleşmesi yapabilirler. Fesih ve istifa halinde bu haklarını kaybederler (Zülal, 2001: 34-41).

1.2. ANTRENÖRLÜK STİLLERİ

Antrenörlerin alması gereken en önemli kararlardan bir tanesi de, antrenörlük stilidir. Antrenörlük stili, nasıl kararlar alındığını hangi beceri ve stratejilerin öğreteceğini, yarışmaların nasıl organize edileceğini, oyuncularını disipline etmek için hangi metotların kullanılacağını ve de sporculara. kararlar almaları için, hangi roller verileceğini belirleyici olmaktadır (Konter, 1996:26).

Antrenörlükte başlıca üç stil bulunmaktadır:

- a.** Otoriter (kumanda edici emredici) stil,
- b.** Liberal (hoşgörülü, serbest bırakma) stil,
- c.** Demokratik (katılımcı, paylaşımcı) stil.

Antrenörler kesin olarak bunlardan birinin içine düşmeseler de, bunlardan birinin içine girmeye veya kendilerine temel almaya daha eğilimlidirler.

1.2.1. Antrenörlükte Otoriter Stil

Otoriter stilde bütün kararlar antrenör tarafından alınır. Sporcuların rolü antrenörlerinin kumandalarına ve emirlerine yanıt vermektir. Antrenör bilgi ve deneyime sahiptir ve onun rolü sporculara ne yapılacağını söylemektir. Sporcunun rolü ise bunu dinlemek, anlamak ve itaat edip yerine getirmektir. Kontrol tamamen antrenördedir ve sporcular edilgen konumdadırlar. Antrenör sahip olduğu kontrolü sporcularına yavaş yavaş kazandırmak gibi bir kaygı taşımamaktadır. Aksine bu kontrolü kaybedecekleri ve sahip oldukları bilgilerle ilgili olarak bir sürü kaygıya sahiptir. Sporculara ve insanlara pek güven duymaz. Onun için yönetmek çok önemlidir. Kontrol kendilerinden kaydıgında büyük bir kaygı stres ve emniyetsizlik içine düşerler (Konter, 1996:27-33).

Otoriter stil özetle;

- a.** Bütün kararlar antrenör tarafından alınır.
- b.** Sporcuların görevi, antrenörün kumanda ve emirlerini yerine getirmektir.
- c.** Kontrol tamamen antrenörün kendisindedir.
- d.** Sporcular edilgendir.
- e.** Kontrolün aralıklı sporculara kaydırılarak verilmesi gerektiğine inanmazlar.
- f.** Kendi bilgileriyle ilgili kaygılara sahiptir.

- g. Kontrolü kaybetme tasası ve korkusu taşır.
- h. Sporculara güven duymazlar.
- ı. Ne olursa olsun yönetmek onlar çok önemlidir.

1.2.2. Antrenörlükte Liberal Stil

Oldukça az karar almaya çalışırlar. Bu stili benimseyen antrenörler çok az talimat verirler ve aktiviteleri organize etmede çok az kural ortaya koyarlar. Disiplin sorunları karşısında tutumlarına gelince kesinlikle gerekli olmadıkça her şeye karışmazlar. Bu antrenörlük stilini benimseyenler, demokratik antrenörlük stilin de ötesinde serbesiyetçi bir anlayışla takımlarını ve sporcularını yönetirler. Antrenörlük sorumluluklarını yerine getirmede kuralcı değil hoş görülü tavırlar sergilerler. Liberal stil özetle (Konter, 1996:29).

- a. Mümkün olduğunca az karar almaya çalışırlar.
- b. Çok az eğitim-öğretimde bulunurlar.
- c. Çalışma çığrından çıkmadıkça karışmazlar.
- d. Kontrol yeterince uygulanamaz, anarşik ortam doğabilir.
- e. Çalışanları organize etmede, plan ve program yapmada çok yetersizdirler.
- f. Kayıtsız, ilgisiz ve sorumsuz davranırlar.
- g. Oyuncu bakıcılığı ve bekleyiciliği yaparlar.
- h. Sorun çözümede aciz, yetersiz kalabilirler.
- ı. Sporcular sorabilme şansına sahip olsalar da açıklayıcı yanıtlar alamazlar.
- j. Sporcularını başlarından atmak, boş zaman geçirerek tembellik ederler.
- k. Eksikliklerini otoriterliğe başvurarak örtme gereksinimi duyarlar.
- l. Gerçek anlamda eğitim-öğretimde bulunmak gibi bir kaygıları yoktur.
- m. Başarılı değildirler, rasgele başarıları vardır.
- n. Motivasyon yönetimi söz konusu değildir.
- o. İçsel motivasyonu geliştirme kaygıları yoktur.
- p. Sporcularda kontrolün ve sorumluluğun gelişmesi ile ilgili kaygıları yok.
- r. Sporcularında öz-güven ve saygıyı geliştirme ile ilgili bir tasaları yoktur.
- s. Ne demokratik ne de diktatör olabilirler.
- t. Sporcuları ve kendileri için hedefler gerçekleştirme gibi tasaları yoktur.

1.2.3. Antrenörlükte Demokratik Stil

Bu antrenörlük stilini kendilerine temel alanlar alınacak kararları sporcularla paylaşırlar. Demokratik stili benimseyen antrenörler, gençlerin kararlar almayı öğrenmeden sağlıklı birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar. Sporcularına yardımcı olmada onların gelişimleri üzerinde etkili olarak, liderlik becerilerini öğretmede görev

sorumluluğuna sahiptirler. Ne diktatörlüğü ne de kayıtsızlığı benimserler. Kendileriyle ilgili olarak olumsuz kaygılara sahip değildirler. Kontrolü yavaş yavaş sporculara yönlendirmeye kaydırma anlayışı içinde hareket ederler. Sporcuların kendi yaşamlarıyla ilgili sorumluluklarını üstlenmede yardımcı olmaya çalışırlar (Konter, 1996:32-35).

Demokratik stil özetle;

- a. Alınan kararlar sporcularla paylaşılır.
- b. Gerekli, yerinde bir eğitim-öğretim hakimdir.
- c. Sporcularda sorumluluk geliştikçe kontrolü onlara kaydırma düşünülür..
- d. Sporcuların özgürlüğüne önem verir.
- e. Öğrenmedikleri sürece sıhhatli birer yetişkin olamayacaklarına inanırlar.
- f. Sporcularına liderlik becerilerini öğretme sorumluluğu taşırlar.
- g. Diktatörlüğü de liberalliği de benimsemezler.
- h. Kendileri ve bilgileriyle ilgili aşırı kaygı ve şüphe içerisinde değildirler.
- ı. Sporcuların sormaları ve sorgulamaları için olanaklar yaratırlar.
- j. Öğrettikleri kadar öğrenme gayreti içindedirler.
- k. Başarıları, sporculara mal etme eğilimindedirler.
- l. Sporcuları, fiziksel, sosyal, duygusal ve zihinsel yönden motive ederler.
- m. Sporcuların zevk almalarına olanak yaratırlar.
- n. Sporcularında içsel motivasyon ve kontrolü yapılandırırlar.
- o. Sporcularda güven ve saygıyı geliştirirler.
- p. Kazanmak her şey değildir ama bir tek şeydir anlayışı içerisinde dirler.
- r. Sporcular ilk ve önce, kazanmak ikinci ve sonra anlayışı ile hareket ederler.
- s. Sporcuların karar ve sorumluluk almalarına yardımcı olurlar.
- t. Sporcular için anlam ifade eden çalışmalarını düşünür ve planlarlar.
- u. Ben sporcularım için varım düşüncesi hakim.
- v. Sporcuların gelişimlerini amaç olarak görürler
- y. Sporcu spor için değil, spor sporcu için düşüncesi hakimdir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER VE LİDERLİK TEMEL KAVRAMLARI

2.1. LİDER VE LİDERLİK

Günümüzde karmaşık ve gittikçe büyüyen organizasyonları başarılı bir şekilde yönetmek artık klasik yöntemlerin çok ötesindedir. Bu görevi üstlenecek kişilerin doğuştan getirecekleri yetenekleri yanı sıra, durum ve şartlarda yoğruldukları tecrübe ve yetiştirme ile ilgili bu nitelik ve becerileri kazanabilecekleri ayrı bir gerçektir.

Liderler içinde bulunduğu durumun özelliklerine göre davranabilmeyi öğrenmelidir. Lider bir sembol, önder, aracı, izleyici, bilgi ve görev dağıtıcı, sözcü, girişimci, problem çözücü, tahsis edici ve arabulucudur (Balçı, 2002:13-20).

Liderlik konusuna toplumların ilgisi binlerce yıl öncesine dayanmasına rağmen, bu konuda bilimsel çalışmalar 20. yüzyılın başlarında yapılmıştır. Liderlik araştırmaları farklı yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar hiçbir zaman, örneğin matematik bilimindeki gibi bir kesinlik taşımazlar. Bunun sebebi, sosyal dünya, fiziksel dünya kadar düzenli ve kurallara göre işleyen bir dünya değildir. İnsanlar, duyguları olan ve bunları paylaşan sosyal nitelikli canlılardır. Var oluşlarından bu yana beslenme, barınma, korunma gibi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gruplar oluşturmak ya da gruplara dahil olmak zorundadırlar. Bu grupların düzenli hareket edebilmesi için organizasyon ve yönetim faaliyetlerine ihtiyaç vardır. Yani, ortak bir amaç uğruna toplanan bireylerden birinin grup adına karar vermesi ve uygulama için grubu örgütlemesi gerekmektedir. İnsanların bu grup psikolojisi hayat boyu devam ettiğinden örgüt, yönetim, yönetici, lider ve liderlik gibi kavramlar yaşantının bir parçası olmaya devam edecektir.

Yeni liderlik anlayışı çerçevesinde geliştirilen tüm kurumlarda, "vizyon / misyon oluşturma, vizyonun aşılması, motivasyon ve ilham verme, değişim ve yenilik yaratma, taahhüt oluşturma, güç vererek yetkilendirme, ekstra çabaları harekete geçirme" gibi konuların ortak biçimde yer alması da bu yönelimi açıkça ortaya koymaktadır. Buna karşılık, yöneticilik, liderlik tarafından oluşturulan vizyonun icra edilmesine yönelir. Bu bağlamda yöneticilik, plan ve bütçe hazırlama, örgütleme ve kadro oluşturma, problem çözme / karar verme (karmaşıklığı giderme) ve kontrol etme ile ilgili süreç ve eylemlerin yerine getirilmesidir. Kısacası, bugünün liderlik anlayışı, değişim ve yeniliğin gerçekleştirilmesi, yöneticilik anlayışı ise istikrarın ve kontrolün sağlanması ile ilgilidir (Öztürk, 1998:21-24).

Yönetici; örgütün hedeflerini gerçekleştirirken, örgütün en etkili ve en yeterli bir biçimde işlemlerini sağlayabilen akıllı, bilgili, tecrübeli ve liderlik vasıflarından yararlanan kişidir. Liderlik ise; belli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir (Yetim, 1996:87).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarında olduğu gibi aralarında ayırım yapılması gereken diğer iki kavram lider ve liderliktir. Liderlik, yukarıda belirtildiği üzere değişime karar verme, vizyon belirleme, yayma değişimi gerçekleştirme süreci iken, lider söz konusu süreci gerçekleştiren kişidir. Yaygın olan görüş bu sürecin karizmaya sahip olan, riske girebilen, vizyonu olan, bu vizyonu çalışanlara ilham verici bir biçimde aktaran ve onların vizyona bağlanmasını sağladıktan sonra, atılması gereken adımlara karar verip, bu adımları atmaya cesaret eden güçlü bir lider tarafından işletmenin en üst noktasında yer alan kişilerce gerçekleştirilmesidir. Yani liderin kimliği, liderlik süreci ile özdeşleştirilmiş durumdadır.

2.1.1. Lider

Lider deyince akla ilk gelen askeri, siyasi ve spor takımlarının başını çekenlerdir. Araştırmacılar, genellikle lideri bireysel bakış açıları ve kendi ilgi alanlarına göre tanımlamaktadırlar. Buna göre aşağıda bazı lider tanımları verilmiştir:

Liderlik belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel, 1993:337).

Liderlik, saygılarını, güvenlerini, bağlılıklarını, yardımlaşma arzularını ve onaylarını kazandıkları insanlar yardımlarıyla işler yapmaktır. Liderlik bir grup insanın, ekip halinde çalışmalarını ortak bir amaca odaklandırmaktadır. Liderlik sizin hesabınıza çalışmadıkları halde, insanların sizin için çalışmalarını sağlamaktır (Dengiz, 2000:221).

Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamından oluşmaktadır. Liderlik, belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için gereken özellikler olarak tanımlanmaktadır (Karaküçük, 1997:33).

Warren G. Bennis diyor ki; “Liderlik, görüşü gerçeğe çevirme yeteneğidir, lider ise görüşünü gerçekleştiren kişidir” (Maxwell and Dornan, 2001:98). Gerçek lider, diğerlerini kendini izleme yönünde etkileyebilen kişidir. D. N. Jackson “Bir liderin büyüklüğü, inanç

derinliği, heveslerinin yüksekliği, görünüşünün genişliği ve sevgisinin menzili ile llr” demektedir” (Maxwell and Dornan, 2001:98).

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçları gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999:19).

Liderlik, genel çizgileriyle planların ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat, bir insan becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ergun, 1981:22).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamından oluşmaktadır (Eren, 1991:380).

Liderlik, insanları düzenli bir şekilde amaçlara ulaşma yolunda etkileyebilme sanatı, lider ise bir grubun amaçlarına ulaşmasında onlara en az düzeyde srtşmeyle yardım eden, bir bütün olma havası yaratan ve kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayan kişidir. Lider ve liderliğin çok tartışılan ve araştırılan bir konu olması beraberinde çok farklı liderlik tanımlarını getirmiştir.

İnsanlar giderek çeşitlenen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla formel veya informal bir şekilde bir gruba ye olma arzusu içindedirler. Çünkü insan, istek ve ihtiyaçlarını bir grup içinde çok daha kolay karşılayabilme imkanına sahiptir. Bu grupların bir takım amaç, hedef ve beklentileri vardır. Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için grubun yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme işini yapan kişi liderdir (Ardıç, 1997:45).

Başka bir tanım ise; lider grup yeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 1991:90).

Lider insanları harekete geçirici, onlarla iki yönlü bir iletişim kurabilen ve her zaman onların yanında olduğu inancını yaratan kişidir. Günümüzde lider, modern yönetim paradigmalarının örgüt içi değerlere dayandırılması ile hedef belirleme, teşvik etme ve karar verme şeklindeki geleneksel rollerini terk ederek, bunların yerine “sürekli olarak gelişen performansın etkin bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla öğrenimi teşvik edecek yöntemler tasarlamaları için insanlara yardımcı olmaya odaklanma” olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Ay, 1997:79).

Bu kapsamda lider; vizyonu, cesareti, bilgi ve tecrübesi ile yerinde ve zamanında karar alabilen, aldığı kararların arkasında durabilen, stratejik planları olan, değişimi

yaratan ve uyan, fırsat ve tehditlerin farkında olan, yaratıcı düşüncelerle kaynaşan bir örgüt yapısı oluşturabilen ve tüm bunları güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak kalıcı olmasını sağlayandır.

Bütün bu tanımların bulunduğu ortak nokta belli bir insan topluluğunun ve ulaşılması gereken bir hedefin olmasıdır. Genel bir tanım yapmak gerekirse liderin rolü mevcut durumu en sağlıklı bir şekilde değerlendirerek ve en uygun ortamı sağlayarak topluluğu hedefe ulaştırmak üzere harekete geçirmek olduğu söylenebilir (Konter, 1996:73).

Liderin özellikleri;

- a. Yüksek özgüvene sahip olma.
- b. Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı.
- c. İnançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği.
- d. Kişisel risk üstlenme.
- e. Kendini feda etme.
- f. Güven uyandırma.
- g. Vizyona ulaşma maliyetine katlanma.
- h. Güdülerini harekete geçirme yeteneği.
- ı. Pozitif sinerjiye inanma.

Liderin davranışsal etkileme tarzları;

- a. İdeolojik hedefler belirleme ve yayma.
- b. Sporculara hedef beklentilerini iletme.
- c. Sporcularına model oluşturma.
- d. Sporcularındaki güdülerini canlandırma.
- e. Geleneksel davranış kalıplarının dışına çıkma.
- f. Kişisel güç ve ikna cazibesi ile etkileme.
- g. Kişisel özdeşleşmeyi sağlama.
- h. Sosyal özdeşleşmeyi sağlama.
- ı. Toplu öz faydayı artırma

2.1.1.1. Etkili Liderin Temel Nitelikleri

Liderliğin etkili ve verimli olabilmesi için, liderin grup amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi grup kararı ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grup ihtiyaçlarının karşılandığının üyelerce görünmesi, grubun yaşama ve başarısını sağlaması gerekir.

Tüm liderler aynı kişisel özelliklere ve benzer eğitimsel deneyimlere sahip değildirler. Bir kişi her tarihte belli muayyen zamanda, belli bir grup insanla birlikte oluşan

durumda etkili bir lider olabildiği gibi, farklı zamanda farklı işi icra ederken başarısız olabilir.

Bununla birlikte bazı özellikler, nitelikler, mesleki yetenekler vardır ki, özellikle fiziksel eğitim alanındaki yöneticiler, hız ve güç isteyen sporla uğraşan kişiler eğer etkili bir yönetici olacaklarsa, tarafların onları takip eden insanların düşünce ve davranışlarına etki edebilme özelliklerine sahip olmalıdırlar.

Başarılı bir lider olabilmek için kişinin yetenek, beceri ve kabiliyetlerini iyi anlaması, düşüncelerine güven duyması, kendine karşı saygı beklemesi ve liderliğin özünü teşkil eden etkileme gücüne sahip olması gerekir. Bununla beraber liderler, yönettikleri insanların duygu, düşünce ve inançlarına karşı hassas ve duyarlı bir yaklaşım içinde hareket etmelidirler. Bunlar olduğunda liderin motivasyonu tam ve doğru olacak, tıpkı zor fiziksel egzersizlere güçlü bir vücudun dayanması gibi liderliğin getireceği stresi de ancak güçlü bir ruhsal yapı kaldıracaktır (İmamoğlu ve Ekenci, 1998:37).

Liderliğin başta gelen özelliklerinden birini dürüstlük oluşturmaktadır. Bir lider hiçbir zaman ikiyüzlü olmamalı, bugün evet dediğine yarın hayır dememelidir. Lider insanların yaşamının bir parçası olmaya açık, hizmet etmeye önem veren ve insnlara inanan bir özelliğe sahip olmalıdır. Lider öğüt verici değil örnek davranış hareketleriyle gösteren kişidir.

Liderlerin ortak özelliklerinden bir diğeri de analitik düşünme yetisine ve ortalamanın üstünde zekaya sahip olmalarıdır. Analitik düşünce özelliği; bir durum veya bilginin neyi, ne şekilde etkileyeceğini, sonuçlarının neler olacağını görmek anlamına gelir. Böylece lideri izleyenler, onu seçmenin ve izlemenin, kendileri ve ortak çıkarları için önemini somut bir biçimde görme ve yaşama fırsatı bulurlar (Baltaş, 2001:27-30).

Takım başarısı için etkin bir lider şarttır. Lider prensip sahibi, güler yüzlü olmalı ve ölçülü bir mizah yeteneğine sahip olmalıdır. Liderin iyi bir üslubu olmalı insanları ve çalışanları etkileyebilmelidir. Liderin temel nitelikleri maddeler halinde özetle;

Yüksek Performans Kültürü Yaratma: Açık, ölçülebilir, objektif hedefler başarının göstergeleri olarak bilinir. Yüksek performanslı takımlarda başarı bir yaşam biçimidir. Bu anlamda takım üyelerinin öğrenmeleri gereken ilk şey takımda hiç kimsenin bir başkasından daha önemli olmadığı düşüncesidir. İnsanların görevlerin bütünü açısından herkesin önemli olduğuna inanmadığı yerde iyi bir çalışma ortamına sahip olmak mümkün değildir. Bu manada insanların buldukları görevler önem bakımından değil, sorumluluklar bakımından değer taşımak durumundadır (Loh, 1996:85).

Günümüzde pek çok proje farklı bireylerin etkin bir birimde (takımlar) toplanarak çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreç bireylerin takım şeklinde çalışmalarını ve verimli olmalarını sağlamak için özel tutum, davranış ve yetenekleri gerektirmektedir. Yüksek performanslı takım oluşturulması sürecinde planlama, yüksek maliyet ve kalite hesaplamaları yapmak yeterli olmamakta, aynı zamanda psiko-sosyal ilişkilerin ve güven kavramının oluşturulması gerekmektedir. Bu anlamda etkili ve açık bir iletişim, motive ve moral yüklü çalışanlar başarının temel elementlerini oluşturmaktadır. Yönetim sürecinde yüksek standartlar ortaya koyan lider başlangıçtan sürecin sonuna kadar tüm hedefleri gerçekleştirmek için yumuşak ilkelerle yönetmeli, ama katı olgularla performansı ölçmelidir. Yüksek takım performansı aşılamanın yolu, etkin takım kurma, geliştirme, motive etme ve onlara liderlik etmekten geçmektedir (Loh, 1996:85).

Değişimi Etkili Yönetme: Teknolojik, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel çevre değişimlerinin hızı arttıkça kurumsal güçlerde bir takım zayıflamalar meydana gelirken, liderlerin bir değişim temsilcisi olarak önemi artmaktadır. Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında çalışanların motivasyonlarını ve örgütün uygulamalarını yeniden yapılandırabilmek için çok üst düzeyde yeteneklere ihtiyaç vardır. Lider bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında değişimi anlama, özümseme ve anlatma görevine ve yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bu süreçte değişime direncin ya da belirsizliğin neden olduğu korku ve tedirginliğin ortadan kaldırılabilmesi takım liderlerinin başarısı ile doğru orantılıdır. Aslında bir anlamda liderin görevi değişimi hevesle karşılayan yeni şeyler öğrenmek ve bu gelişmelerden sürekli tecrübelerle ulaşmak isteyen bir takım ruhu ve kültürü yaratmaktır. Takım liderlerinin reaksiyon er bir şekilde davranmak yerine, proaktif bir kişilik sergileyerek takımın öğrenmesi, yeni gelişmeleri benimsemesine yardımcı olacak fırsatlar arayışı içerisinde olması gerekmektedir. Değişimi başaracak yeni bir vizyonun oluşturulması ve yüksek performans kültürünün sağlanabilmesi çalışanlarla başarılabilir bir süreçtir. Çalışanların değişim sürecinin bir parçası kılınması ve katılımcı bir yönetim anlayışının ortaya konması insanları yaptıkları işin doğruluğu hakkında bilgi sahibi yaparak, onların değişimin başarılabilmesi konusundaki çabalarını arttıracaktır. Bilgi sahibi olan bireyler gerektiğinde sorumluluk sahibi de olabilmektedirler (Larsson, 1996:84).

Paylaşımçı Bir Vizyona Sahip Olma: Bir tanıma göre umutların, uyanık insanların rüyaları olduğu ifade edilmektedir. Umutsuz hayatta kalmak ve ilerleme göstermek mümkün değildir. Nereye ve neye ulaşmak istediğinizi bilmeden oraya ulaşmanız da mümkün değildir (Bennis and Nanus, 1985:44). Paylaşımçı bir vizyon yaratmak ve

geliştirmek ve bu vizyona yönelik amaçlar ortaya koymak takım çalışması içinde liderlerin önemli görevlerinden birisidir. Bu tip bir model içerisinde liderlerin etki yaratacak fikirleri ortaya koymaları ve bu fikirlerin geliştirilerek takım içinde yayılmasını ve çalışanlarca içselleştirilmesini sağlamaları bir zorunluluktur. Lider vizyonunu dillendirmeyi iyi bilmeli bu vizyonu astları ile paylaşmalıdır.

Liderlerde yeni ve büyük ufukların bulunması her zaman bir enerji patlamasını gerektirmektedir. Çalışanları motive etmenin önemli bir aracı örgüt vizyonunu açıkça dile getirmektir (Baltaş, 2000:147).

Paylaşımçı liderler aynı zamanda düzenli olarak örgütsel vizyonun nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini almak suretiyle çalışanların çabalarını destekleyerek onların katılımının sağlanmasına katkıda bulunmak durumundadırlar. Geleceğin fotoğrafını çeken lider bu fotoğrafı elbette çalışanlar ile birlikte oluşturur. Lider bu vizyonunu astlarına aktarabildiği gibi çalışanlarca tutku ile destek bulmasını da sağlamak durumundadır.

Lider sahip olduğu analitik düşüncelerden dolayı bir bilginin yada ortaya çıkan durumun neyi, ne şekilde etkileyeceğini ve sonuçlarının neler olacağını görme özelliğine sahiptir. Bu surette geleceğe ilişkin bir takım kestirimlere sahip olan lider, sorunları gerçekçi bir şekilde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için planlar yapmak durumundadır (Baltaş, 2000:147).

Amir Yerine Antrenör Lider Rolü Üstlenme: Günümüzde yöneticiliğin önemli özelliği emreden yöneticilikten ziyade, bireyleri ikna edebilen veya işbirliği formülleri üretebilen bir boyut kazanmıştır. Çalışanlara hükmederek disipline etme ve yönetme yaklaşımı başarılı yönetimin günümüzdeki doğasını oluşturmamaktadır. Yıldırma ve güdümlene yöntemi yönetim biliminin en zayıf alanını temsil etmektedir. İnsan kavramının farklı algılanması bu sürecin yaşanmasında önemli bir etkiye sahiptir. İnsan vizyonun, iletişimin, katılımın, karar almanın, başarının, yaratıcılığın, sorumluluk yüklenmenin ve yenilik sürecinin baş aktörü konumundadır. İnsanların neyi yapıp yapmama konusundaki karar verebilme sürecinin kişisel zekalarının bir sonucu olduğuna ilişkin inanç amir yöneticiden antrenör lidere geçiş faktörü olarak değerlendirilebilir (Yeniçeri, 2002:15).

Bu anlamda takım yaklaşımlarının amir yöneticiler yerine antrenör liderlere ihtiyaçları vardır. Günümüzün yöneticileri bizzat faaliyetlerin içinde yer almaktansa yol ve yön gösterici, kolaylaştırıcı ve çalışanların yeteneklerini geliştirecek ve sergileyecek yaratıcı süreçlerin ortaya konulmasında önemli yere sahiptirler. Bu manada günümüzde

yasakçı, her şeyi olumsuzlaştırıcı yönetim ve yönetici tarzı demode olurken, katılımcılığa, hizmet ve değer üretimine dayalı, sürekli olarak kendini geliştiren insanların yer aldığı yönetim tipi arzulanmaktadır (Baltaş, 2000:117).

Yönetici sadece yardımcı olmanın kendisinin temel bir fonksiyonu olduğunu bilmekle kalmamalı, aynı zamanda takım üyelerine ihtiyaç duydukları sürece onların yanında olduğunu hissettirmelidir. Bu yardımlar bazen duygusal boyutta gerçekleşirken bazen de bireyin kendi fikirlerini ifade etmesine fırsat tanıma şeklinde açığa çıkmaktadır. Ancak her şeyin ötesinde antrenörlük insanlara sorumluluk verme, bireyleri işe davet etme, kendilerini geliştirme ve kendi hata ve başarılarından ders almalarını sağlayarak öğrenme imkanı olarak değerlendirilebilir (Baltaş, 2000:147).

Mesleğe Bağlılığı Gerçekleştirme: Hem örgütler hem çalışanlar açısından belki de psiko-sosyal karakterli olan önemli sorunlardan birisi çalışanların iş, görev bağlılığının gerçekleşmesidir. Rekabet üstünlüğü çalışanların sırf işlerini yapmanın ötesinde gösterdikleri çabaların bir sonucudur. Bu anlamda iş sözleşmesinin lafzını yerine getirmek yerine, ruhunu ortaya koymak önemlidir. Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir

Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işi ve görevleri sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuçlar üzerinde etkili olduklarını bildikleri için kendilerini önemli ve gerekli hissederler. Sonuçta bireysel sorunlar takım sorunu olur, takımın sorunu ise bireysel sorun haline alır. Bireylerin işlere dahil edilmesi ve takım üyeleri açısından katılım ihtiyaçlarının tatmin edilmesi noktasında da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu anlamda herkesin ihtiyaçlarının anlaşıldığı, öğrenilip desteklenildiği çevre oluşturulması sağlanmış olmaktadır (Eren, 1998:185).

İş bağlılığı yaratma kavramı takım üyelerinden liderlere yönelik önemli bir mesaj içermektedir. Bu bağlamda çalışanlar yetenek ve katkılarına saygı duyan, insani değerlere inanan, risk almayı ve yaratıcılığı geliştiren bir ortam yaratacak liderler istemektedirler.

İletişim Sürecinin Etkili Yönetimi: Sosyal ilişkilerin doğasını inceleyen Amerikalı ünlü sosyolog Mead iletişim konusunda şu görüşü ortaya koymuştur. “Kişilerin oluşturduğu sosyal örgütlerin en önemli yönü başkalarına yaklaşmayı sağlayan iletişim ilkesidir. Bunun anlamı, kendi varlığının bilincini ortaya koymak için başkasını kendi yerine, kendisini de başkasının yerine koymaktır.” Mead’ın ortaya koyduğu düşünce

bireyler arası ilişki ve iletişimin sadece bilgi paylaşımını içermediği aynı zamanda bireylerin birbirlerini daha iyi anlama, dayanışma, işbirliği sağlama gibi yüksek amaçları da içerdiğini göstermesi bakımından önemlidir (Dengiz, 2000:215).

Etkin iletişim her kurumda ve bireyler arası çalışmalarda önemlidir. Bilgilerin zamanında anlaşılması projenin başarısını olumlu etkilemektedir. Bir proje çalışmasında iletilen bir mesaj bir görevden ve onunla ilişkili bir kısım içeriklerden oluşmaktadır. Etkisiz ve olumsuz mesajlar, bireyler arası görev sorunlarına yol açabilir. Açık bir iletişim ortamında ise bu tür sorunlar kolayca çözümlenebilir (Dengiz, 2000:215).

Lider organizasyon açısından vazgeçilmez nitelikte olan bilgileri toplar, bunları işler ve gerekli yerlere iletir. Bu bilgiler birçok alana ulaştığından dolayı, lider astlarının ve üstlerinin ve kendi seviyesindeki kimselerin ihtiyaçları üzerinde dikkatle düşünmek zorundadır. Bu yerine getirilmediği takdirde takım çalışması olumsuz etkilenecektir

İletişimin önemli yönlerinden birisi de gözetim olgusunun varlığı ile açıklanabilir. Gözetimle iyi performans fark edilir ve ödüllendirilirken, kötü ve niteliksiz performans da görülüp iyileştirilmesi yönünde çaba harcanır. Çalışmalarda açık iletişim etkin sorun çözme sürecine ve karar almaya katkı sağladığı için mutlaka özendirilmelidir (Dengiz, 2000:217).

Güven Duygusunu Harekete Geçirme: Güven yüksek performansa sahip takımların en temel özelliğini oluşturur. Güven ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı işleve sahiptir. Açıkça ve tutarlı bir şekilde tayin edilmiş hedeflere sahip olabilme açısından olmazsa olmaz şart güven tesisi olarak karşımıza çıkar. Güven uzun bir sürede kazanılmasına rağmen kısa sürede kaybedilebilir bir özellik gösterir (Dengiz, 2000:224).

Güven bir kişinin karakter, kabiliyet ve gücüne veya bir şeyin gerçekliğine karşı temin edilen inanç olarak tanımlanabilir. Takımlar açısından güven sağlama aşamalı bir işlem özelliği göstermektedir. Bu anlamda güven açık iletişime yol açarak sorunların çözümünü kolaylaştırdığı gibi kararların alınmasını ve takımın çıktısını yükseltir. Takımlardaki güven ortamının varlığı aynı zamanda organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için sadakat ve bağlılığı teşvik eden bir yöne de sahiptir. Güven ve isteklendirme olgusu liderlik açısından değerlendirildiğinde çalışanların liderleri açık, adil, dürüst ve kendilerini dinlemeye hazır kişiler olarak görmeleri ile başlayacaktır.

Bu anlamda lider kararlı ve en zor durumlarda dahi fikirlerine sahip çıkan kişiler olmak zorundadırlar. Lider takım üyeleri arasındaki güveni arttırmak için üyelerin ne derece etkin çalıştıklarını, bireyler arası teknik ve kurumsal sorunların neler olduğunu

bilmek zorundadır. Bu duyarlılık aynı zamanda bireylerin lidere olan güvenlerini arttırarak çalışanlar arası güven kavramının da gelişmesine önemli katkılar sağlar.

Etkili Takım Bilgi Yönetimi: Bir örgütte kolektif bilgiden etkili bir şekilde yararlanmak genellikle örgütsel sürecin önemli bir problemini teşkil etmektedir. Bu probleme çözüm bulmak için takım liderleri takıma gerçek iletişim sürecini ve standart rehberliği sağlamak durumundadır. Takım liderleri dört temel takım bilgisi sürecinin varlığından emin olmak zorundadırlar. Bunlar: takım bilgisinin değerlendirilmesi veya gözden geçirilmesi, takım bilgisinin geliştirilmesi (yeni bilginin oluşturulması ve edinilmesi), ortak bilgilendirme ve güncelleme, sistematik olarak tekrar veya yeniden öğrenme. Bu noktada son önemli unsur ise liderlik fonksiyonudur. Lider her şeyden önce takımın bilgi üretimi ile yeni fikirler ve deneyimler kazanma sürecini dengeli şekilde gerçekleştirmelidir.

Takım üyelerine bilgi ve rekabet yeteneklerini geliştirme şansı vermeli ama aynı zamanda kendi bilgisinin takımın hedeflerine ulaşmak için yeterli olmasını da sağlamalıdır. Bu bir takım liderinin bilgi yönetimi sırasında karşılaşılabileceği iki farklı yönü oluşturmaktadır. Bu tip bir liderlik olmaksızın sistematik bilgi yönetimini uygulamak oldukça zordur. Bir takım lideri ortak deneyimler ve yapılar oluşturarak bir farklılık ve güven ortamı oluşturmalıdır. Takım lideri ortak bir amaca ulaşmak için bir sorumluluk duygusu geliştirmek zorundadır (Dengiz, 2000:224).

Bilgi oluşturulduğu ve kullanıldığı fiziki, fiili veya zihinsel alanlardan ayrı tutulamaz bir karaktere sahiptir. Bu düşünceye göre takımlarda bilgi yönetimi için gereken yapıları ortaya koymak zorunludur. Bu anlamda takımlarda başarılı bilgi yönetimini ortaya koyan iki temel alan söz konusu olmaktadır. Bunlardan birincisi iletişim, ikincisi ise paylaşılan değerler ve kurallar bütünüdür. Bilgi yönetiminde kullanılan araçlar iletişim boyutunda takım içinde dengeli bir yapıya sahip değilse, uygulama oldukça zorlaşır. İyi bir iletişim bir takımın hedeflerine bağlı olduğu kadar takımın iş birliğine de bağlıdır. Bir takımın ihtiyaçları analiz edildiğinde ortaya çoğu kez direk ve eş zamanlı etkileşim çıkar. Takımlar farklı kulüpler, bölgeler veya örgütlerden gelen üyelerden oluşabilir. Böyle takımlar için takım içinde ve takımlar arasında bilgi transferine imkan verecek gerçek alanların yaratılması gerekmektedir. Bu alanlar takım doküman ve uygulamaları paylaşmayı sağlamaktadır. İkinci aşama takım kuralları, anlaşmalar, genel değerler veya standartlarla ilgilidir. Bu aşama takımın amacı, oluşumu, terminolojisi ile yönelik bilgiler içermektedir. Örgütlerde etkili bilgi paylaşımı için bunlar soyut faktörler olsa da, takımında güven ve birlik sağlaması yönüyle etkili bilgi transferine imkan vermektedir (Dengiz, 2000:224).

2.1.2. Liderlik

Liderlik kavramının literatür de pek çok tanımı vardır ancak en sade tanımıyla, belirli amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için izleyicilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Liderlik sadece güce dayanan bir süreç değil, danışmanlık, güven, sevgi, tutku, tutarlılık, kararlılık ve sabır isteyen bir durumdur.

Liderlik başkalarını etkileme süreci olduğuna göre, tek başına bir liderlikten bahsetmek mümkün değildir. Liderlik diğer insanlarla münasebeti gerektirir. Dolayısıyla liderlik sürecini anlamaya çalışırken liderin etkileşim içinde bulunduğu insanların özelliklerini de göz önüne almak gerekir. Liderlerin sergilediği davranış ve roller, etkileşim içinde bulunduğu insanların değer yargıları ile şekillenmiştir (Konter, 1996:55).

Liderlik sosyal, psikolojik ve siyasal boyutları olan bir kavramdır. Liderlik, genel bir ifadeyle bir kişinin bir başkası üzerinde sahip olduğu etkileme gücünü veya daha yaygın olarak bir ya da birkaç kişinin geniş kitleleri etkilemesini anlatmaktadır.

Liderlik kavramını etkileyen dört önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar: ilk olarak, sahip olduğu bireysel yetenek ve kişilik özellikleri ile liderler. İkinci olarak, özellikleri ve beklentileri ile izleyiciler. Üçüncü olarak liderle izleyiciler arasındaki ilişkinin ortaya çıktığı durum. Son olarak ilişki ve etkileşimde bulunan kişilerin ortak amaçları, Liderlik bu dört ana faktörün bir fonksiyonudur (Konter, 1996:55).

Liderlik konusu, örgütsel davranış alanının temel konularında yer aldığından, bugüne kadar liderlik hakkında yapılan çalışmalar kapsamlı yer tutmaktadır. Liderlik hakkında yapılan araştırmalar, “özellikler kuramı”, “davranışsal kuramlar”, “durumsallık kuramları” ve “dönüşümcü, karizmatik liderlik” olarak gruplandırılır. Bu kuramların belirlemiş olduğu çok sayıda liderlik stilleri arasında destekleyici, otoriter, katılımcı, başarıya yönelik, performansa bağlı ödül ve ceza uygulayan, beklentileri açıklığa kavuşturan ve karizmatik gibi çeşitli liderlik özellikleri ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü ve karizmatik lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını değiştiren onların beklentilerinin çok üstünde bir performans göstermelerine yol açar. Liderlik davranışları “işlemsel” ve “dönüşümcü” iki farklı tür olarak belirlenebilir. İşlemsel liderlikte, liderler izleyicilerine beklenen davranış ve performansı sergileyip sergilemediklerine bağlı olarak bazı ödüller ve cezalar verir. Bu bir alışveriş içeren bir işlemdir. Oysa dönüşümcü liderlikte böyle bir işlem veya alışveriş söz konusu değildir. Dönüşümcü lider, izleyicilerinin düşünce ve inanç sistemini değiştirerek onları belirli amaçlara ve davranışlara yönlendirir. Dönüşümcü liderliğin kökeni Weber’in “karizma” kavramına kadar uzanır. Dönüşümcü veya karizma tik liderin

etkisi altındaki izleyiciler, işe başladıklarındaki beklentilerinin çok üstünde çaba ve performans sergilerler. Nitekim Waldman, Bass ve Einstein'ın araştırmaları sonucunda karizmatik/dönüşümcü liderlerle çalışanların daha iyi bir performans sergiledikleri bulunmuştur (Bass, 1985:65).

2.1.2.1. Liderlik Oluşumu

Liderlik sadece biçimsel örgütlere has bir süreç değildir. Belirli bir grubun belirli amaçlar için belirli bir kişinin ardından gitmesiyle liderlik süreci meydana gelir. Bu tür süreç biçimsel organizasyonlarda olabileceği gibi, biçimsel olmayan organizasyonlarda da olabilir. Yani liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun varlığı şart değildir (Ertürk, 2000:94).

Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Resmi yetkilerle donatılmışlık olmak ancak yöneticilerin kullanabileceği kaynaklarını arttırabilir (Koçel, 1993:338).

Yönetim kademelerinde de örgütlerin giderek büyümeleri, çeşitli alanlarda ve kendi içlerinde uzmanlaşmaları, iş bölümünün artması, örgüt içi karmaşık kişisel ilişkilerin oluşmasına yol açmıştır. Bu değerler yönetimde de liderlik anlayışını ön plana çıkmasını gerektirmiştir (Karaküçük, 1997:33).

2.1.2.2.Liderlik Fonksiyonları

Örgütün başarı veya başarısızlığında liderlik fonksiyonları önemli bir unsurdur. Liderlik fonksiyonları şunları kapsamaktadır (Hicks and Gullett, 1981:230-240):

Uzlaştırma: Organizasyonun üyeleri arasında izlenmesi gereken yol konusunda bir anlaşmazlık çıktığı zaman, lider arabuluculuk yaparak sorunu çözümlenebilir. Kararın bir an önce verilmesi çok önemlidir. Ancak hızlı hareket edebildikleri takdirde, bir organizasyon, gelişme hızında kesinti veya değişiklik olmaksızın faaliyetlerini sürdürebilir.

Önerilerde Bulunma: Bir liderin öneri ve tavsiyelerde bulunması, fikir ve izleyicilere emir gibi yansımalarının doğurabileceği olumsuzlukları ortadan kaldırır. Böylece izleyicilerin hem kendilerine güven ve saygınlıkları korunmuş hem de karara katılma imkanı verilmiş olur.

Amaçları Belirleme: Bir örgütün amaçlarının lider tarafından belirlenmesi gerekir. Bu amaçların örgütün kültür, hedef ve değerlerine uygun ve üyelerin birlikte çalışabilmesine olanak verecek türden olması gerekmektedir.

Katalize Etme: Örgütte bir hareketi başlatmak ve artırabilmek için bir güce gereksinim vardır. Bu güç, lider tarafından kendisine bağlı elemanlarda çalışma arzusu uyandırabilmek için bir katalizör olarak hareket etmek yoluyla sağlanır.

Güven Sağlama: Sorunlarla karşılaşıldığı zaman olumlu ve iyimser tavır takınmakla bir lider izleyicileri üzerinde güven duygusu uyandırabilir. Sağlam bir güven duygusu örgütün başarı ve amaçlara ulaşmasında anahtar bir rol oynamaktadır. Bu güven duygusu liderin tutum ve davranışları sonucu kolaylıkla sarsılabilir.

Temsil Etme: Lider başında bulunduğu örgütün simgesi olarak görünür. Örgütün dışında bulunan kimseler, liderin sergilediği izlenime dayanarak örgüt hakkında bir hükme varırlar. Liderle ilgili izlenim olumlu ise; örgüt hakkında da olumlu bir izlenim oluşur. Aksi takdirde olumsuz bir izlenim örgütü de kaplar.

İlham Verme: Lider, izleyicilerine yaptıkları işin değerini ve önemini hissettirir, onların örgüt amaçlarını kolaylıkla benimsemelerini sağlar.

Övme ve Ödüllendirme: Lider ödüllendirme ve övme mekanizmalarını kullanmak suretiyle örgütsel amaçların daha hızlı kabullenilmesini sağlayabilir. Lider, izleyicilere yaptıkları işlerin örgüt için ne kadar önemli olduğunu, yaptıkları işlerin takdir edildiğini ve onlara karşı içten ve samimi bir sevgi duyulduğunu belirtmek suretiyle bireysel ve örgütsel verimliliği artırabilir.

Cezalandırma: Lider örgütsel amaçlar kabulünü sağlayabilmek için, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasını kullanır.

İç İlişkiler Kontrolörlüğü: Grup yapısının özel detaylarını herhangi bir üyeden daha iyi bilen lider, grup içi ilişkilerde kontrolör görevini üstlenebilecek en uygun kişidir (Karaküçük,1997:34).

Örnek Olma: Lider grup üyelerine ne yapmalarına dair somut örnek teşkil etmesi bakımından davranışlarıyla bir model oluşturur (Karaküçük,1997:38).

Ferdi Sorumluluk: Teşkilattaki kişiler genellikle lidere güvenerek, birçok kararları lidere bırakırlar. Kritik aralardaki kararların sorumluluğunu lidere bırakırlar. Lider de bunu kabullenir.

Özür yüklenme: Lider olumlu duygular için ideal bir hedef olabiliyorsa, güçlük ve engellerle karşılaşmış, hayal kırıklığına uğramış, ümitleri sönmüş gruplar için de hedef olabilmektedir. Lider, başarısızlık hallerinde yüklendiği sorumluluklar oranında, maruz kalacağı bu hücumları da beklemeli ve karşılayabilmelidir.

Dostluğu Pekiştirici: grup üyelerinin birbirine arkadaşlık ve dostluk duygularıyla yaklaşmalarını ve duygu yerleşmesini sağlayacak tedbirler geliştirmek, liderin başta gelen fonksiyonları arasına girer.

Geliştirme: Lider grup üyelerinin kendilerini geliştirip yönlendirmeleri hususunda fonksiyonlar üstlenmiştir (Karaküçük,1997:39).

2.1.2.3. Liderlik Tarzları

Bir liderin stili, grubun bir konuyu başarısında ve grup üyelerinin gereksinimlerinin tatmininde önemli role sahiptir. Acaba antrenör hangi liderlik stiline doğru eğilimli, hangi yaş ve gelişim durumlarına göre hangi stilde liderlikler daha uygun düşmekte ve hangi liderlik stillerini benimsemelidir. Maddeler halinde özetle;

Eyleme Yönelik Olma: Eyleme dönük karaktere sahiptir. Fırsat ve meydan okumalarından yararlanmak için bilgi ve deneyimlerden yararlanır. Etrafına coşku, heyecan ve güven aşılar.

Takım Ruhu Oluşturma ve Bütünleşme: Farklı kültür ve anlayışlardaki bireylerin ortaklaşa bir amacı gerçekleştirmelerini sağlamak için beraber çalışabilecekleri bir ortam yaratır. Grup içinde açık diyalogu teşvik ederek, başarı ve kazanımların coşkulu bir destek gördüğü bir takım ruhu oluşturur.

Komuta Becerilerine Sahip Olma: Meydan okuyan zor ve karmaşık durumlarda sorumluluk ve öncelik yüklenir. Başarısızlıkların sorumluluğunu üstlenir başarıları ekibin olarak değerlendirir.

Ahlak Kurallarına Uyma ve Tutarlı Olma: Gurubun amaçlarına hizmet ederken ahlak kurallarına dikkat eder, samimi ve tutarlıdır.

Kişilerle İlişkilerde Duyarlı ve Etkili Olma: Örgüt içi ve dışında her düzeydeki kişilerle verimli ilişkiler kurar ve sürdürür. Etkin bir ilişki kurar ve canlı tutar, iyi ve duyarlı bir dinleyicidir.

Ortaklaşa Vizyon ve Amaç Oluşturabilme: Gelecekle ilgili etkileyici bir vizyon yaratır ve bunu paylaşır. Bu vizyonu net ve anlamlı stratejiler, öncelikler olarak formüle eder, gurubun dikkat ve enerjisinin bunlar üzerinde yoğunlaşmasını sağlar.

Başkalarına Esin Verme ve Motive Etme: Güçlü bir Liderlik performansı gösterir ve izleyicilerinin maksimum performans sağlayacağı olanakları yaratır.

Karmaşık Durumda Doğru KararVerme: Temeldeki sorunları belirlemede ve vurgulamada etkin davranır. Kuruluşun vizyon, misyon, kilit performansı ve stratejik eksenini doğrultusunda etkili kararlar alır.

Sonuç Almaya Önem Verme: Amaçlara ulaşmak için strateji ve öncelikleri uygular. Sonuçların vizyon, misyon, kilit performans ve stratejik eksen doğrultusunda alınmasını sağlar. Sonuçların kalitesine ve performansın gelişimine özel bir önem verir.

Strateji Tasarlama ve Uygulama: Geniş bir perspektif yaratır, başkalarının göremediği eğilimleri ve gelecekteki gelişmeleri doğru değerlendirir. Profesyonel performansı net stratejiler ve özel önceliklerle ilişkilendirir. Diğerlerinin bu perspektife göre zaman ve enerjilerini odaklamasını sağlar (Konter,1996:77-82).

2.2. BAŞLICA LİDERLİK TİPLERİ

Çeşitli alanlarda; orduda, sanayide, işletmede, eğitimde, sporda ve başka sektörlerde hangi tip liderliğin etkili olduğu, başka bir deyişle değişik tiplerdeki liderlerin nasıl uygulanacağına ilişkin çalışmalar çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Liderlik tipi, temelde bir yöneticinin astları ile olan ilişkiler sürecinde ortaya koyduğu belirli özellik ve davranış biçimlerini ifade etmektedir. Bu özellik ve davranış biçimleri, yöneticinin kişisel yeteneği, içinde bulunduğu çevresel şartlar astların beceri ve eğitim düzeyleri ile görev yaptığı örgütsel yapıya göre değişebilir (İmamoğlu ve Ekenci, 1998:37).

Liderlik davranışı, liderin izleyicilerle veya yönettiği grupta olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir ve liderler çeşitli liderlik davranışını, çeşitli tarzlarda gösterirler. Bu nedenle liderliğin çeşitli tiplerinden söz etmek mümkündür (Dengiz, 2000:218). Bunlar;

- Demokratik Liderlik
- Otokratik (otoriter) Liderlik
- Liberal (serbesiyetçi) Liderlik.

2.2.1. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzı yönetimin neoklasik döneminde popüler olmuştur. Demokratik liderlikte esas olan husus çalışanların, kararlara katılmalarına izin vermek ve böylece organizasyon el amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların işbirliği yapmalarını sağlamaktır. Bu tarzda çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla üretkenliği arttıracıklarına inanılır.

Demokratik liderin davranış özellikleri de aşağıdaki gibi özetlenebilir; politikalar liderin katkısı ile grup tarafından tartışılarak oluşturulur. Faaliyetlerin kapsamı tartışma sırasında belirlenir ve genel yaklaşımlar ortaya çıkar. İş dağılımı gruba bırakılır. Lider işin büyük bir kısmını üstlenmemekle birlikte bir grup üyesi gibi davranır, eleştiri ve övgülerinde nesnel olmaya çalışır (Yetim, 2000:86).

Demokratik lider, bireysel eğilimlere, beklenti ve yeteneklere önem verir. Sorumlulukları bir elde toplamaktan ziyade yaymaya çalışır. Demokratik lider, grup içinde

ayrıcalık ve statü farklılıklarının etkin olacağı durumları engellemeye çalışır (Çelik, 2003:25).

Sistem için hiyerarşi boyunca yerden karar verme pozisyonundaki yöneticilerin liderlik rolünü oynamaları gerekmektedir. Toplumlarda sistemler arası ilişkilerin demokratik liderlik altında daha iyi yürütüleceği araştırmalarla anlaşılmıştır (Bakır, 1998:45).

Demokratik liderliğin uygulamada bazı olumsuzlukları vardır. Örnek; demokratik lider kararlara katılımı sağlama bakımından zaman avantajını tam olarak kullanamamaktadır. Özellikle acil kararların alınması gerektiğinde sorunlar yaşanabilmektedir. Grubun genişlediği durumlarda karar etkinliği azalması ve karar alınmaz duruma gelmesi söz konusudur (Bakır, 1998:45).

2.2.2. Otokratik Liderlik

Otokratik lider, astların iş tatminlerine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan roldedir. Bu tip liderlerin başarısı, saygı ve bağlılık yaratacak kişilikte, güçlü ve akıllı olmasıyla mümkün olabilir. Astların tatmini, üstlerin iyi niyetine bağlıdır. Bu tip liderler genellikle tek başlarına karar verirler. Astların liderlik yönlerini geliştirmeleri azdır (Dengiz, 2000:216).

Otokratik liderler, bürokratik toplumlarda yetişip bu eğitimi almış insanlar için uygun bir liderlik tarzıdır. Amaçların, planların, programların belirlenmesinde astların hiçbir söz hakkı yoktur. Otokratik liderlik tarzının en olumsuz yönü, liderin astların duygularını dikkate almamasıdır. Bu astlar arasında iş tatminsizliğine ve işletmeye olan bağlılıklarının azalmasına sebep olabilir (Dengiz, 2000:216).

Güç ve karar verme yetkisi liderde merkezleşmiştir. Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi sağlar. Lider için önemli olan, astların emirlere kayıtsız uymasındır. Astların fikirlerine önem vermez. Bu tip liderlik lidere güçlü güdü ve ödül sağlar. Karar almadaki hız yüksektir. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma bu tür ortamlarda gelişir (Akat ve Budak, 2002:25).

Otokratik liderlik tarzında bazı olumsuzluklardan söz etmek mümkündür. Otokratik lider grup içi ilişkileri kendi ayarlar üyeleri arasında kendiliğinden ilişki oluşmasını istemez. Oluşan ilişki lider merkezlidir. Bu durumda liderin geçici olarak bile ayrılması durumunda grup içinde bir çöküntü olabilir. Yine bu tip liderlikte liderin sürekli iş başında olması gerekir, aksi durumda işler yürümeyebilir (Akat ve Budak, 2002:25).

2.2.3. Liberal Liderlik

Serbesiyetçi liderlik astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesine ve kendi kararlarını kendilerinin vermesine dayanır. Lider kendi rolünü diğer grup üyelerininki gibi görür. Grubun bireysel hareketine izin verir, bu nedenle grup farklı yönere kolayca kayabilir (İmamoğlu ve Ekenci, 1998:38).

Liberal lider bir amaç belirleyemez, karar vermekte zorlanır ve iyi bir dost olduğuna inanır. Grup dengesiz duruma gelebilir, etkinliklerden olumlu sonuç alınamaz. futbolcuların eğitim düzeyleri yüksek olduğunda olumlu liderlik tipi olarak düşünülebilir

Liberal ya da tamamen serbest bırakma tarzı, liderlikte ise lider grup politikalarının oluşturulmasında katkısını en azda tutarak gruba bırakır. İşe ilişkin grup tartışmalarında katkısı az düzeydedir, sadece sorulduğu zaman katılır. Faaliyetleri yönlendirme konusunda ve grup üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi için bilinçli hiçbir çaba sarfetmez (Yetim, 1996:87).

Liderlik alanında yapılan araştırmalarda elde edilen başlıca sonuçlar otoriter gruplarda iş miktarının demokratik gruplarda ise niteliğin en yüksek olduğu, liberal yaklaşımın ise hem nitelik hem de verim açısından etkin olmadığını göstermektedir. Ayrıca otoriter lider gruptan ayrıldığında çalışma tümüyle dururken, demokratik grupta performansta salt küçük bir düşme olduğu gözlenmiştir. Demokratik liderliğin grup üyelerinin morali ve tatmini açısından olumlu sonuçlara yol açtığı, otoriter gruplarda ise üyeler arasında tatminsizlik ve şiddetin yaygın olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ve deneyler çerçevesinde uzun dönemde demokratik liderliğin en etkin ve verimli tarz olduğu sonucuna varılabilir (Yetim, 1996:88).

2.3. LİDERLERİN YAKLAŞIMLARI

Günümüze kadar liderlikle ilgili pek çok teori geliştirilmiştir. Bass and et al (1987), liderlik çalışmalarının eski Yunanlılara kadar uzandığını ancak geçen süre içerisinde araştırmaların amaç, kapsam ve boyutlarının değiştiğini vurgulamışlardır Liderlik teorilerinin en önemli özelliklerinden birisi, yeni teorilerin bir önceki teorilerin üstüne inşa edilerek devam etmesidir. 1930–1940 yılları arasında Liderin Özellikleri Yaklaşımı'na odaklanan çalışmaların; farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konmasıyla, yetersizliklerinin farkına varılmış oldu. Bunun sonucunda 1940'dan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışları üzerine araştırmalar yapılmış, 1960–1980 yılları arasında ise liderliği durumsal gerekler ile liderin bu gereklerle uygun davranışına ilişkilendiren görüşler üzerinde yoğunlaşmıştır. 1978'de Burns & Bass'ın getirdiği yeni ayrımla Çağdaş Yaklaşımlar olarak adlandırılan

Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik görüşü ortaya çıkmış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur (Bass and et al., 1987:7-19).

2.3.1. Klasik Yaklaşımlar

Yönetici ile lider kavramını aynı gören klasik yönetim anlayışında, liderlik tanımlarında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrol üzerinde durulmaktaydı (Rost, 1993:47). Ayrıca, 1940'lı yıllardan itibaren liderlik tanımlarında grup kavramının kullanılmaya başlandığı görülmektedir. O dönemde Hempill'in yaptığı tanımlama bunu destekler niteliktedir. Hempill'e göre liderlik; istenilen sonuçlara varmak için, grup faaliyetlerini bir araya getirme sürecidir (Rost, 1993:50).

2.3.2. Özellikler Yaklaşımı

Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lider tanımlanırken güç ve kontrol vurgulansın, isterse grup ön plana çıkarılsın, varılmak istenilen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1994:178). Bu amaçla 1920–1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1994:183).

Tam bir hipotezi, şartları ve varsayımları olmasa da özellikler teorisi, liderliğe yönelik yapılan en eski çalışmalardan birisidir. Liderliğe sadece liderin gözünden bakar. Özellikle liderin etkinliği ile ilgili kişisel özellikleri ve fiziksel özellikleri üzerinde durur. Bu yaklaşımda çalışmalar temelde başarılı liderleri başarısız liderlerden fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikleri ile ayırt etmeye yönelik olmuşlardır. Liderlerin doğuştan sahip oldukları özellikler ve bunların zamanla kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi bu teoriye göre liderliğin temelini oluşturmaktadır. Bir kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve grubu yönetmesinin en önemli nedeni taşımakta olduğu özelliklerden kaynaklanabilir.

Yapılan araştırmaların birçoğunda fiziksel özellikler uzun boy, kalın ve tok ses, iyi konuşabilme yeteneği; kişisel özellikler ise üstün zeka, kendine güven, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, sosyallik ve güvenilirlik gibi özellikler olarak ortaya konulmuştur. Bu teoriye göre etkili ve etkisiz bir lider fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından karşılaştırılır (Yukl, 1994:183).

Aşağıdaki tablo 2.1.'de lider olanları, lider olmayanlardan ayıran özellikler listesi.

Tablo 2.1. Liderlik Özellikleri

—Boy	—Eğitim Düzeyi	—Hakim Olma
—Kilo	—Dış Görünüş	—İnsiyatif Kullanma
—Fiziki Görünüm	—Konuşma Yeteneği	—Orjinal Düşünce
—Bireysel Enerji	—Kendine Güven	—Kavrama
—Ağırlık	—Bilgi	—Kararlı Davranış
—Zeka Düzeyi	—Karar ve Yargılama	—İstek, Hırs
	—Uyum	

Kaynak: Buono and Bowditch, “*A Primer on Organizational Behavior*”, Willey Book New York, 1990, p.161.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori fazla geçerli olamamıştır. Liderlikle ilgili her türlü özellikleri ortaya koyamadığı, durumsal koşulları ve lideri izleyen kişilerin ihtiyaçlarını dikkate almadığı için eleştirilmiştir. Özellikle bu teorinin uygulamada liderleri belirlemede yetersiz kaldığı görülmüştür. İzleyiciler arasında mevcut liderden daha fazla özellikleri bünyesinde taşımasına rağmen lider olamayanlar bulunduğu gibi, etkili bir şekilde liderlik yapanların da bu özellikleri taşımadıkları belirlenmiştir. Bu gibi nedenlerle teorinin tatmin edici sonuçlar vermeyip yeni teorilerin gelişmesine sebep olmuştur (Buono and Bowditch, 1990;161).

2.3.3. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlik konusunda geliştirilen ikinci yaklaşım davranışsal liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım liderin özellikleri yerine onun izleyicilere gösterdiği davranışlar üzerinde durur.

Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun tutum, davranış ve faaliyetlerinin ve bunların sonuçlarının izleyiciler tarafından kabullenilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla liderin faaliyetlerini etkileyen durumsal faktörleri göz önünde tutmak gerekmektedir. Liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen durumsal faktörler; izleyiciler, amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevredir (Eren, 1998:391).

Davranış teorilerinde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderlik tarzının daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır (Eren, 1998:391).

Davranışsal liderlik teorisi de özellikler teorisi gibi liderlik konusunu lidere bakarak inceler. Fakat özellikler teorisinden farklı olarak, liderliği liderlerin özelliklerine bakarak değil, ne yaptığı açısından inceler. Söz konusu teoriye göre, etkili ve başarılı liderler, etkili ve başarılı olmayanlardan ortaya koydukları davranışlara göre ayrılırlar. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli onun etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır (Eren, 1998:391).

Davranışçı yaklaşım, özellikler teorisinin liderlik kavramında birçok soruyu aydınlatmadığı ve cevaplamadığı için liderlik literatürüne girmiştir. Bu yaklaşımda araştırmalar başarılı liderlerin nasıl davrandıkları ile ilgilenmişlerdir. Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Otoriter-Demokrat süreç modeli ve Yönetimsel Çizgi çalışmaları, liderlerin davranışları üzerine modeller geliştiren bu yaklaşımın başlıca örnekleridir. Davranışsal liderlik teorileri iki tür liderlik stiline varlığını ortaya çıkarmıştır. Bunlar: iş gören-merkezli (insana dönük) ve üretim-merkezli (göreve dönük) liderlik stilleridir. Bu iki liderlik tarzı işgücü performansını ve tatminini etkiler. İş gören merkezli liderler yüksek saygıya sahipken, üretim merkezli liderler teknik yöne önem vermişlerdir. Bu liderlik yaklaşımları, görev ve ilişki boyutunu ele almışlardır.

2.3.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal modelin diğer bir önemli adımıdır. Araştırmalar sonucunda yaklaşık 1800 lider davranış biçimi belirlenmiş ve istatistikî analizler sonucunda liderlik davranışını belirleyen iki tane değişken tanımlanmıştır. Bunlar;

a. Kişiyi dikkate alma faktörü: Lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarına yakın ilgi gösterir.

b. İşe ağırlık verme - öncelik: Bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tanımlanmasına verdiği ağırlığı ifade eder.

Araştırmaya göre, liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça da, grup üyelerinin performansı artmaktadır (Eren, 1998:391).

2.3.3.2. Tannenbaum ve Schmidt'in Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmalara benzer sonuçlar elde edilen çalışmada, liderlerin davranışları; işe yönelik ve kişiye yönelik olarak ikiye ayrılmıştır. Araştırmalar, kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğunu belirlemiştir.

Bu araştırmaların sonuçları Blake ve Mouton tarafından Yönetim Tarzı Matrisi haline getirilmiş, beş tip liderlik tarzı tanımlanmış ve liderlerin davranışlarını "insana

yönelik olma” ve “üretimle yönelik olma” olarak ikiye ayırmışlardır. Oluşturulan bu modele göre “takım tipi”, her ikisine de en üst düzeyde ilgi gösterir ve en etkin liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Ancak bazı araştırmalar sonucunda, iş verimliliği ve işle devam konularında takım tipi liderliğin yeterince etkin olmadığı ortaya çıkmıştır (Eren, 1991:43).

2.3.3.3. Liderlik ve Örgütsel Kültür

Hızlı değişimlerin olduğu dünyada liderin sadece vizyona sahip olması yeterli değildir, vizyonu etkileme yeteneğine ve dışsal koşullardaki değişimlere göre geliştirmeye de sahip olmalıdır. Kültürün yaratıcısı olarak liderin sebat ve inatçılığa ihtiyacı bulunurken, esnek ve değişime de hazır olmalıdır. Grup ve örgütlerdeki değişimde temel duygusal konular ortaya çıkar. Liderlik, işin etkin olarak nasıl gerçekleştirileceği ve ilişkilerle ilgilenir, grubun konuları tanımlamasına yardımcı olur (Keçecioğlu, 2003:146).

Örgütsel kültürün dinamik analizinde liderlik, kültürün biçimlenmesi, değerlendirilmesi, dönüştürümü ve yıkılmasıyla bağlantılıdır. Kültür liderlerin faaliyetleriyle ilk defa yaratılır, liderler tarafından güçlendirilir ve içerilirler. Kültür işlevselliğini yitirdiğinde lider yeni varsayımların öğrenilmesi ve kültürel varsayımların bazı öğretileri üzerine konuşarak gruba yardımcı olmaya çalışır. Bazı zamanlarda bu gibi dönüştürmeler kültürel elemanların üzerinde düşünme ihtiyacını gündeme getirir. Liderlik ve kültür altı boyut içerisinde ele alınmıştır (Keçecioğlu, 2003:144-146).

Düşünme ve kavrama; Lider sorunları algılama yeteneğine sahip olmalı, kendilerini, kültürünü ve işlevsiz elemanlarını kavramalıdır. Değişim için yaratıcı bir mimar olmalıdır.

Güdüleme; Liderlik yalnızca kültürün dinamiklerinin iç yüzünü kavramayı gerektirmez, aynı zamanda kültürel süreçlere karışma ya da müdahale etme kabiliyeti ve güdülenmesine gereksinim duyan kişi ve grupların varlığı da bir gerçektir. Kültürün herhangi bir elemanındaki değişimde liderler kendi örgütlerini canlı tutmaya istekli kılmalıdırlar. Lider tümüyle doğru olmayan şeyleri de örgütlerine söyleyebilmelidir.

Duygusal dayanıklılık; örgütsel canlılık psikolojik güvenliğin yaratılmasını gündeme getirir ki, bunun anlamı liderin endişeleri kabullenebilecek duygusal dayanıklılığa sahip olması ve bunun da değişimi beraberinde getirmesidir. Grup üyeleri kızgınlık ve engelleyici ruh halinde iseler geçiş aşaması boyunca örgütü destekleyici yeteneğe sahip olmalıdırlar. Liderler bu geçiş aşamasında eleştirilerin boy hedefi olabilir.

Kültürel varsayımları değiştirme kabiliyeti; Liderlerin yeni vizyonların ve kavramların satılması, bunların duyurulmasını düşünsel olarak yeniden tanımlama

yeteneğine sahip olmalıdır. Liderler grupların temel varsayımlarının bazılarını değiştirmesiyle birlikte bu varsayımlara yorumlar getirme yeteneğine sahip olmalıdır.

Katılımcılık ve yaratıcılığı örgüt içerisine yerleştirme kabiliyeti; Kültürel değişimlerde lider yalnızca öncülük etmez, aynı zamanda aktif olarak dinler. İyi dinleme pasif davranış değildir. İyi bir dinleyici uygulamada dinlediklerinden yararlanır.

Yeni kültürü öğrenme yeteneği; Kültürel değişim olasılığı mevcut ve teşhis yapılmış ise liderler bunu içselleştirme ve yeni kültürün temellerinin ne olduğunu ilk olarak öğrenme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bu nokta bireylerin yeni kavramların ne kadarını öğrenecekleri sorusunu beraberinde getirir.

Örgütün kültürü ve değerleri şirketlerin etkin olarak nasıl değişeceği ve uyarılacağına ve öğrenme sürecine önemli etkileri mevcuttur. Belirli ölçüde örgütler ve insanlar arasındaki zayıf iletişim öğrenme ve kaliteyi iyileştirmede önemli bir engel oluştururlar. Sürekli gelişim örgütte öğrenmeye bağımlılığı getirir (Keçecioglu, 2003:144-146).

Örgüt stratejisini, yapısını ve kültürünü bir öğrenme sistemine dönüştürmek, aynı zamanda “değişim” kavramı içerisinde yetkinliklerin bilinmesi önemlidir. Kişilerin sahip oldukları yetkinlikler ile örgütlerin gelecekte ihtiyaç duyacakları yetkinlikler arasında fark çıkış noktamızı oluşturacaktır. Yetkinliklerin farklı tanımları yapılabilir;

- a. İnsanların belirli durumlarda, belirli iş yaparken sergilediği karakteristik özellikleri
- b. Başarılı insanların değişik durumlarda sergiledikleri davranış biçimleri.
- c. Bu davranışların bilinçli olarak kararlı bir şekilde sürekli tekrarlanması.

Lider örgüt politikası, stratejilerini ve sistemlerini tasarlama görevini üstlenir. Lider örgüt içerisindeki kısımları sadece iç çevreyle değil dış çevreyle sistemin nasıl bütünleştirileceği üzerinde durur. Öğrenme modellerini bütünleştirme görevini de üstlenir. Örgütü bir bütün olarak düşünmek, parçalar arasındaki ilişkileri değerlendirmek, fakat sonuçta bir bütün olarak tasarlamak son derece önemlidir. Lider bir örgütsel mimardır ve sürekli olarak tasarlamayı düşünür. Karar alma ve sorun çözme yetenekleri gelişmiş liderler öğrenme süreçlerini başarıyla tasarlayandır. Öğrenen örgütlerde öğretmenlik görevini üstlenen lider örgüt içerisindeki herkesin öğrenmesine destek vermelidir. İnsanların sorunlar üzerinde sistematik olarak düşünme ve kavramalarını geliştirmeye yardımcı olmalıdır. Liderlerin vizyonu gerçekleri görmelerine engel olmamalıdır.

2.3.4. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımları

Özellikler ve Davranışsal Liderlik Teorileri liderlik konusuna önemli teorik katkıda bulunmuşlardır. Ancak yapılan araştırmalar liderlik konusunun fiziksel, zihinsel ya da

kişisel özellikler veya en iyi davranış biçimlerinin saptanması ile sınırlanamayacağını ortaya koymuştur. Bu gelişmeler üzerine Durumsal Liderlik Teorileri geliştirilmiştir. Durumsal Liderlik Teorileri en iyi lider özelliklerini veya davranışlarını belirlemenin ötesinde bunların hangi durumlarda başarılı olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Durumsallık teorileri liderlik olayının olduğu koşullara ağırlık vermektedir. Bu yaklaşımın temel felsefesi bir liderlik modelinin etkili ve başarılı olma olasılığının uygulandığı duruma ve içinde bulunduğu şartlara uyumu ile ilgili olduğunu belirtmesidir. Bu durum ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren davranışsal liderlik teorilerinden farklı yönünü ortaya koymaktadır (Koçel, 1993:338).

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini ve başarı şansını belirleyen faktörlerin en önemlileri şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenek, kapasite ve beklentileri, örgütün özellikleri ve kültürü, liderin ve izleyicilerin tecrübeleri (Koçel, 1993:338).

Durumsal liderlik yaklaşımında liderin gösterdiği davranışlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Yönlendirici davranışlar liderin tek yönlü bir iletişim içerisinde izleyicilere rollerini ve onlardan beklentilerini açık bir şekilde söylemesi ve onların performanslarını yakından izleyerek neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını içeren davranışlardır (Koçak ve Kirazcı, 1997:300). Örnek davranış maddeleri ise;

- a. Amaç, hedef ve vizyon belirlemek.
- b. İzleyicilerin rollerini net olarak belirlemek.
- c. İzleyicilerin başaracağı işleri planlamak.
- d. İşlerle ilgili olarak zaman çizelgesi belirlemek.
- e. Kaynakları organize etmek.
- f. İzleyicilerin performanslarını değerlendirmek.
- g. İşin zamanında ve uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etmek.

Destekleyici davranışlar ise karşılıklı iletişim ile liderin izleyenleri dinlemesi, onları desteklemesi, cesaretlendirmesi ve kararlara katılmalarını teşvik edici davranışları içerir. Yönlendirici davranışların tek yönlü olmasına karşın destekleyici davranışlar karşılıklı iletişimi içerir. Liderin destekleyici davranışları ise özetle (Koçak ve Kirazcı, 1997:301):

- a. İzleyiciden görevleri ile ilgili öneriler istemek
- b. İzleyicilerin görevlerini başarılarıp sorunlarını çözmesini kolaylaştırmak

- c. İzleyicilerin gerek görevle ilgili gerekse görev dışı sorunlarını dinlemek
- d. Örgütün işleyişi hakkında izleyicilerle iletişim.
- e. İzleyici performansları hakkında geri bildirim.
- f. Sporcuyu performansı ile orantılı ödüllendirme

Durumsal liderlik yaklaşımında lider izleyenlerin olgunluk düzeylerine ve durumun şartlarına uygun olarak dört farklı liderlik tarzını uygulayabilir. Bunlar:

- a. Yönlendirici
- b. Yarı yönlendirici
- c. Destekleyici
- d. Sorumluluk verici

Durumsal liderlik yaklaşımda sorunlar izleyicilerin hangi tür liderliğe ihtiyacının doğru olarak saptanamamasından ortaya çıkabilir (Koçak ve Kirazcı, 1997:300).

Durumsal liderlik teorilerinin avantajları

- a. Planlı ve belirli bir ortamda çalışan bireylerin amaçlarına ulaşmasına imkan verir.
- b. Başarıyla uygulandığında fazla veya gereksiz denetimi ortadan kaldırır.
- c. Çalışanları birey olarak algılar onların gelişmesi için gerekli ortamı hazırlar.

Bu teorinin dezavantajları ise şunlardır:

- a. Her duruma veya kişiye uygun liderlik programı önerememektedir.
- b. Liderlerin durumların özelliklerini iyi tespit edebilmelerini ve doğru liderlik tarzını saptama özelliklerini geliştirmesini gerektirir (Koçak ve Kirazcı, 1997:301).

Özetle durumsal liderlik modeli, başarılı ve etkin liderlik için tek bir liderlik tipinin etkili olamayacağını ortaya koymaktadır. Liderlere, etkili olabilmeleri için izleyicilerinin gelişim düzeylerine ve şartlara uygun liderliği kullanmalarını tavsiye etmektedir.

2.3.4.1. Liderlerin Doğrusu Teorisi

Liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır. Bu modele göre tanımlanmış beş karar verme tarzı bulunmaktadır (Koçak ve Kirazcı, 1997:300).

- a. Lider, elindeki bilgilerle karar alır.
- b. Lider, astların verdiği bilgi ışığında karar alır.
- c. Lider, astların fikirlerini alır ve çözüme varır.
- d. Lider, astlarıyla grup ortamında fikir alışverişi yapıp, kararı kendisi alır.
- e. Lider, astlarıyla aynı ortamda tartışır ve karar grubun fikir birliğiyle alınır.

2.3.4.2. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsallık Yaklaşımları'nın ilkidir. Model, örgütteki lider-üye ilişkileri, görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiinden aldığı yetki ilişkilerinin, etkin liderlik tarzındaki belirleyici rolünü incelemektedir. Sıralanan faktörler, liderin işe ve iş görene yönelik davranışlarını etkilemekte ve lider kimi zaman “işe dönük”, kimi zaman da “iş görene dönük” bir yaklaşım sergilemektedir. Savunulan düşünce, “doğru durumda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları etkilidir” (Koçak ve Kirazcı, 1997:301).

2.3.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Bu teoriye göre liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesi, izleyicilerin hazır olmalarına dayanmaktadır. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmelidir. Astarlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse, yani az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmek istedikleri davranışlar; daha olgun olan astların görmek istedikleri davranışlardan farklı olacaktır. Dolayısıyla, liderlik tarzı uygun olduğunda, izleyenlerin gelişimi sağlanır (Koçak ve Kirazcı, 1997:300).

2.4. MODERN LİDERLİK TEORİLERİ

Yönetim alanında gerçekleşen değişimler, liderlik alanında yeni kavramların doğmasına yol açmıştır. Liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı bulunmuş ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu yeni veya modern teoriler geleneklere ve geçmişe daha bağımlı olan işlemci ve yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü liderliktir (Demirtaş, 1997:52).

Modern liderlik teorileri ile ilgili en önemli araştırmacılardan biri olan James McGregor Burns 1978 yılında “Liderlik” adlı kitabında konuyla ilgili kavramsal bir çerçeve ortaya koymuştur (Burns, 1978:244). Burns'a göre başlıca iki liderlik türü bulunmaktadır. Bunlar; eyleme yönelik yani işlemci liderlik ve dönüşüme yönelik yani dönüşümcü liderliktir. Daha sonra Bass, Burns'un düşüncelerini örgüt yönetimine uyarlamaya çalışmıştır (Bass, 1985:26-40). Böylece liderlik literatüründe klasik ve geleneksel liderlik biçimlerinin yanında, liderlik davranışlarının etkileşimci, dönüşümcü lider davranışları şeklinde gruplandırılarak incelenmesi önem kazanmıştır.

İşlemci liderlik daha çok kamuoyu, yasama, yürütme, grup, bürokratik ve siyasi parti liderliklerini içerirken dönüşümcü liderlik entelektüel, reformist, radikal, kahraman ve ideolojik liderleri içine almaktadır (Demirtaş, 1997:52).

2.4.1. İşlemci Liderlik Teorisi

İşlemci liderliğe literatürde transaksiyonel, eylemsel, örgütsel, etkileşimci veya işlemsel liderlik de denilmektedir. İşlemci liderlik teorisi, lider-izleyici ilişkilerinin temelini değiş-tokuş ya da liderle izleyiciler arasındaki zımnî anlaşmaya dayandığı fikrine bağlı bulunmuştur. İşlemci liderlik geçmişe ve geleneklere daha bağımlı bir liderlik tarzı ortaya koyar. Bu liderlik tarzında liderler izleyicilerinin geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getirerek iş yaptırma yöntemini kullanırlar.

İşlemci liderliğin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi ödüllendirme mekanizmasıdır. Ödüllendirme mekanizması, izleyicileri harekete geçirmede çok önemli bir faktördür. Liderler izleyicilerine olumlu davranış ve performanlarına bağlı olarak ödüller ve cezalar verir (Uyguç ve ark., 1997:588).

Diğer bir ifadeyle, izleyicilerin performans ve davranışlarına karşılık bazı sonuçlar sunulur. Bu alış-veriş içeren bir işlemdir. Bu alış-verişte liderler izleyicilerine verilen görevleri yapmalarını, örgüte bağlılık ve sadakat göstermelerini teşvik eden ödüller ve müeyyideler kullanır (Uyguç ve ark., 1997:588). Lider bir yandan yetki ve otoritesini kullanarak izleyicilerin davranışlarını kontrol eder istek ve ihtiyaçlarını karşılar. İzleyicilerden beklenen rol ve performansın gerçekleşmesi için örgütsel kaynakları kullanır. Davranışların kontrol ve düzeltilmesinde uyarım-tepki modeli sergiler (Grundstein, 1999:147-161).

İşlemci liderlik tepkiseldir, mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Etkili bir işlemci lider karşılıklı alışverişe önem verir, her zaman durumsal faktörleri ve izleyicilerinin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. Her zaman kişileri güdüleyen alışverişler yaparak izleyicilerini etkiler (Uyguç ve ark., 1997:588).

Özetlemek gerekirse, işlemci lider, diğerleriyle yakın ilişki kurarak değerli bir şeyin değişimini yapar. Yani işlemci liderlik, liderle grup arasındaki sosyal ilişkileri ve tatmin/ödül konularını içerir. Şarta bağlı ödüllendirme sistemi, hem aktif hem de pasif yönetim ve tam serbestliğe dayanan yönetim tarzı bu modelin temel unsurlarını oluşturur.

2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Liderlik yazınında dönüşümcü liderliğe transformasyonel, değişimci veya yenilikçi liderlik de denilmektedir. İşlemci liderlik gibi dönüşümcü liderlik de ilk kez Burns tarafından ortaya konulmuş ve daha sonra Bass tarafından geliştirilip örgüt yönetimine kazandırılmıştır. Bu teori modern liderlik teorileri içerisinde çok önemli bir yere sahiptir.

Dönüşümcü liderlik teorisine göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını değer yargularını değiştiren kişidir. Bu liderler beklenenden çok öte bir performans sergilerler. Dönüşümcü liderlik, kökleşmiş sorunlara getirdiği çözüm önerileri ve yeni yapılar oluşturmasıyla örgütler, gelişmiş birlikler ve toplum için umutlar dağıtmaktadır (Banerji and Krishman, 2000:405).

Dönüşümcü liderler izleyicilerini moral değerler ve yüksek idealler aşılıyarak motive ederler. Yukl, dönüşümcü liderliği; örgütün misyon ve hedeflerine bağlılık yaratan ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında büyük değişimler sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır (Yukl, 1989:204).

Dönüşümcü liderler iş standartları, yüksek hedefler ve görev bilinci vurgularlar. İzleyicilerinin inanç ve hedeflerini değiştiren kişilerdir. Bu dönüşüm izleyicilerin beklenenin çok ötesinde bir performans göstermelerine yol açar. İşlemci liderlikte, lider izleyicilerine beklenen davranış ve performansı sergileyip sergilemediklerine bağlı olarak bazı ödüller ve cezalar verir. Bu alış veriş içeren bir işlemdir. Oysa dönüşümcü lider, izleyicilerinin düşünce ve inançlarını değiştirerek belirli amaçlara yönlendirir. Bass dönüşümcü liderliği dört faktör ile açıklamakta (Bass, 1990:19-31; Hinkin and Tracey, 1999:105);

Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderlik son zamanlarda çalışmaların odak noktası olmuştur. Bu çalışmalar 1970 yılından beri deneye dayalı ve fikrî olarak yürütülmektedir (Marjosola and Takala, 2000:146). Literatürde ilk kez onu kullanan Max Weber'den bu yana çeşitli tanımlar yapılmıştır. Pek çok araştırmacı liderlik anlayışına göre "karizmatik", "vizyoner", "dönüşümcü", "ilham verici" kavramlarını kullanmıştır (House, 1992:6).

Karizmatik liderlikle ilgili bir tanım House ve Howell tarafından yapılmış. Bu iki araştırmacı karizmatik liderle karizmatik olmayan lideri mukayese etmişlerdir (House and Howell, 1992:81-108).

Karizmatik liderler izleyicilerine vizyon oluşturan, bağlılık geliştirmeleri için destek olan, kolektif amaçlar peşinde koşturabilen öngörülen amaçlara ulaşılmca kendilerini başarılı hisseden bir yol aşılmasını becerebilen kişilerdir (Nadler and Tushman, 1990:77-97).

Karizma kişinin çekiciliği ile ilgili bir kavramdır. Kısaca karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyen kişilerdir.

Bireysel İlgî: Lider izleyicilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine özel ilgi gösterir.

Entelektüel Teşvik: İzleyicilerin sorun çözümü için yeni yaklaşımlar ve bakış açısı geliştirme konusunda cesaretlendirilmesi temeline dayanır.

İlham Verici Motivasyon: Bu faktör izleyicide liderin vizyon, değerlerine güvene ve beklentiler konusunda iletişime dayanır (Hinkin and Tracey, 1999:116).

Bass'ın yukarıda sayılan dört faktöründen yola çıkarak dönüşümcü liderliği, kendisine saygı ve hayranlık duyulan, fikir, vizyon ve değerlerine inanılan, izleyicilerinin kişisel istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren, sorunların çözümünde yeni ve farklı yöntemler geliştirilebilmesi için izleyicileri cesaretlendiren, iki yönlü iletişime dayanan liderlik modeli şeklinde tanımlamak mümkün. Dönüşümcü liderler izleyenlerin Maslow'a göre, saygınlık ve kişisel bütünlük gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşıladığı için, etkileme şekli bakımından, insanların yüreklerine seslenerek, onlarda olumlu duygular yaratarak akıllarını ve ellerini kullanmalarını sağlamaktadırlar (Uyguç,1997:588).

Dönüşümcü liderler, insanların kendilerini aşma dürtülerini öne çıkarmaktadır. Bu liderler için, hiçbir fırsat çok küçük, hiçbir toplantı çok önemsiz, hiçbir dinleyicide çok genç değildir. Dönüşümcü liderlik, liderler ve izleyicilerin birbirlerini yüksek güdüleme ve moral düzeylerine ulaştıracak bir biçimde ilişki kurdukları zaman ortaya çıkar. İzleyiciler lidere sadece onun kişilik özellikleri nedeniyle inanırlar. İzleyiciler, liderin kapasite, tecrübe ve sorunlar karşısındaki tavırlarıyla ilgilenmezler. Bu tür bir yaklaşım, çatışma ortaya çıkmasını engeller. Dönüşümcü liderliğin belirgin özellikleri şunlardır;

Ortak Vizyon Yaratma: Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin gelişimine yönelik ihtiyaçlarına önem ve değer verdikleri için proaktiftir. İzleyicilerinde yeni beklentiler ve onları harekete geçirecek güçlendirme süreçleri oluştururlar.

Vizyonu İletmek: İki yönlü bir iletişimin kullanılmasıyla yaratılan ortak vizyon izleyicilere aktarılır. Bu, izleyicilerin heyecanlanmasına ve ortak amaç, hedef ve vizyona bağlanmalarına sebep olur.

İlişkileri Geliştirme: Dönüşümcü liderler samimi, dostça, kibar ve doğal davranışlar sergilemek suretiyle izleyicilerin güven ve takdirlerini kazanırlar.

Destekleyici Örgüt Kültürü Oluşturma: Dönüşümcü liderler bir örgüt kültürü oluşturmaya büyük önem verirler. Eşitlik, sosyal adalet, insana saygı ve dürüstlük gibi değerleri kullanır ve davranışıyla bu değerleri izleyicilerine yansıtır.

Uygulamaya Rehberlik Etme: Dönüşümcü lider, iyi bir öğretmendir, izleyicilerine öğrenme gelişme olanakları sağlar ve kararlara katılmasını teşvik eder.

Bir Kişilik Sergileme: Bu liderler kendilerine güvenen, dürüst, adil ve yenilikçi kimlik sergilerler. Kendilerini hizmete adanmış kişi olarak görürler (Uyguç,1997:588).

Sonuçlara Ulaşma: Dönüşümcü liderle çalışanların güdülenme, bağlılık, fedakarlık, tatmin ve performans düzeyleri yüksek olur. Çünkü bu liderler güven ve saygı aşarlar.

2.4.3. Karşılaştırmalı Liderlik Davranış Biçimleri

Otokratik liderler, bürokratik toplumlarda yetişip bu eğitimi almış insanlar için uygun bir liderlik tarzıdır. Amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların hiçbir söz hakkı yoktur. Otokratik liderlik tarzının en olumsuz yönü, liderin aşırı derecede astların duygularını dikkate almamasıdır. Bu astlar arasında iş tatminsizliğine ve işletmeye bağlılıklarının azalmasına sebep olabilir (Uyguç,1997:588).

Demokratik-katılımcı liderler ise, sahip oldukları otoritelerini astları ile paylaşma yetkisi taşırlar. Bu sayede işletmeler daha etkin kararlar alabilme imkanına sahip olurlar. Bir diğer yararı ise kendini çalıştığı işletmenin bir parçası olarak görmeye başlayan astların motivasyonları üzerindeki olumlu etkisidir. En olumsuz yanı, karar mekanizması yavaş işlemesine bağlı olan kayıplardır. Acil durumlarda bu liderlik tarzı başarısız kalmaktadır. Bunun yanında herkesin fikrini alma çabası bazı durumlarda konu hakkında bilgisi olmayan astları zor durumda bırakabilmektedir.

Tam serbestlik tanıyan liderler ise, sahip oldukları otoriteye en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi halinde bırakan ve her astın kendisine tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamasına olanak veren bir liderlik tarzı sergilerler. Bu tarz liderlikte, liderin asıl görevi malzeme ve kaynak sağlamak ya da bu konularla ilgili sorunları çözmektir. Bu tarz liderlik konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip astların yeni düşünceler üretebilmesi için son derece uygundur. Ancak kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun astların yönlendirilmesinde, bu liderlik başarısız kalmaktadır (Uyguç,1997:588).

2.4.4. Liderlikle İlgili Bazı Araştırma Sonuçları

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar üyelerin performans ve doyumunu açıklamak için genel olarak liderlik davranışlarının sonuçlarına ve liderliğin öncüllerine yöneldiler. Liderlik davranışını etkileyen koşulların veya liderliğin öncülleri ile ilgili araştırma sonuçları şöyledir.

a. İnsanlar yaşlandıkça ve sportif olarak olgunlaştıkça otokratik liderlik stlini daha çok tercih etmektedirler. Bu nedenle üniversite antrenörleri lise antrenörlerine göre otokratik stili benimsemelidir.

b. Erkekler kızlara göre öğretimsel davranışları, antrenmanı ve otokratik antrenörlük stlini tercih etmektedirler. Bu nedenle erkekleri daha yönlendirici olmalı öğretimsel geri bildirim sağlamalıdır.

c. Yüksek görev motivasyonuna sahip olan sporcular daha çok antrenman ve öğretimi tercih etmektedir. Buna karşılık ilişki motivasyonlu olan sporcular daha çok sosyal desteği tercih etmektedirler.

d. Sporcuların, sosyal destekle ilgili tercihleri yaş gruplarına ve eğitim düzeylerine göre artmaktadır. Empati ve anlayış yaş ve eğitim durumlarına göre çalışmada önemlidir.

e. Yüksek beceriye sahip olanlar düşük beceriye sahip olanlara göre antrenörlerini daha fazla bir şekilde öğretimde bulunan, antrenman veren, demokratik stilli ve pozitif geri bildirim veren bir kişi olarak algılamaktadırlar. Bu nedenle liderlik stili sporcuların düzeylerine uygun olarak ayarlanmalıdır.

f. Amerika Birleşik Devletleri, Büyük Britanya ve Kanada'daki antrenörler tercih ettikleri antrenörlük stillerinde önemli düzeyde farklılaşmamaktadırlar. Japon üniversite öğrencileri, Kanadalı sporculardan daha çok sosyal destek ve otokratik davranışı tercih etmekte ve antrenörlerini daha otokratik olarak algılamaktadırlar. Bu nedenle kültürel geçmiş liderlik tercihlerini etkileyebilir.

g. Yüksek etkileşimli takım sporlarında oynayan sporcular (örneğin basketbol) bowling gibi birinden sonra diğerinin aktivitede bulunduğu sporlara göre daha çok otokratik antrenörlük stilini tercih etmektedirler. Bu nedenle bir futbol, voleybol, hentbol takımı bir atletizm takımından farklı antrenörlük gerektirebilir.

Antrenör grup üyelerinin tercihleriyle uyumlu antrenörlük stilinde ortaya daha başarılı performans ve doyum çıkacaktır. Challadurai'nin modelini kullanarak yapılan araştırmalarda liderlik sonuçlarıyla ilgili şunlar bulunmuştur (Konter, 1996:57-62).

a. Sporcular tercih etmedikleri antrenörlük stiliyle karşılaştıklarında özellikle öğretim, antrenman ve pozitif davranışlarla ilgili olarak doyum elde edemezler. Antrenörlük stili ile sporcu tercihi arasındaki farklılık çok oldukça, doyum az olacaktır.

b. Sportif doyumla liderlik farklılığı arasındaki ilişki spordan spora farklı olabilir. Örneğin basketbolda doyum üreten liderlik stili, atletizm ve güreş için aynı geçerliliği taşımayabilir.

c. Ödüllendirici davranış, sosyal destek ve demokratik karar vermede yüksek sıklık genelde sporcularda yüksek doyumla ilişkili olmaktadır.

d. Sosyal destekte yüksek sıklık daha zayıf takım performansı ile ilişkili olmaktadır. Yüksek sosyal destek daha çok takım yenilgisine neden olmamaktadır. Bu nedenle kaybeden takımlar motivasyon korumak için liderlerden sosyal destek gereksinimindedir.

e. Antrenörler sporcuların tercihlerine ve algılamalarına uygun kararlar geliştirdiklerinde daha etkili olarak değerlendirilmektedir (Konter, 1996:57-62).

2.5. SPOR YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Spor kurumu ve organizasyonlarını meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyişini, spor faaliyetlerinin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamaya çalışan spor yönetiminde de liderlik özellikli bir öneme sahiptir. Spor yöneticiliği sporun genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda önemli vasıfları gerektiren bir meslektir. Bu vasıflardan en önemlisi; emrindeki ve çevresindeki insanlara örnek bir lider olmasıdır (Yetim, 1996:90).

Bireysel yetkinlik olmadan örgütsel yetkinliği sağlamak olanaksızdır. Bugünün profesyonel yönetsel pozisyonları teknik becerilerin üstünde yönetsel beceriler gerektirmektedir. Bu yönetsel becerilerin başında, insanları görünen ve görünmeyen çok sayıdaki engeli aşarak istenen hedeflere ulaşabilmelerini ve yaşadıkları süreçten mutlu olmalarını sağlayacak “Liderlik Becerileri”dir. Bu beceri; bozucu, çözücü, caydırıcı ve dağıtıcı çok sayıda gücü bertaraf ederek insanların anlamlı hedefler için bir araya gelmelerini sağlar. Bu beceri; toplumun kurum ve kuruluşlarının, bürokratik katılık, politik çekişme ve iktidar kavgalarından kaynaklanan verimsizliği de engelleyebilmektedir.

Yönetim, bir kurumun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler; kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur. Sektöründe başarılı olmak isteyen şirketler, kurumlar, liderlik niteliğine sahip insanlarla çalışmalıdır. Çünkü büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşamaz. Bunun için her düzeyde yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekir. Çünkü liderler etkilerler ve yaratırlar. Üstün performans, ancak etki yaratma yetkinliğine sahip insanlar gerçekleştirir (Baltaş, 2001: 22).

Spor işletmelerinde görev yapan insanlar; sürekli olarak müşteri gruplarına spor hizmetleri sunmaktadırlar. Hizmet verdikleri grupları yönlendirebilmek, için liderlik yeteneklerine sahip bulunmalıdırlar. Hizmet verdiği müşteri grubunu harekete geçirecek bilgi ve yeteneklere sahip olmalı, grup elemanları üzerinde alışılmışın üstüne çıkan etki bırakmalıdır. Grubu zorlama yerine güdülemeli, gücünü kendisini izleyenlerin güveninden ve sevgisinden almalıdır (Hazar, 2003:13).

Sporda liderlikte önemli olan noktalar, genel liderlik rolü için düşünülenlerden farklı değildir. Bir spor liderinde de beklenen; grup üyelerine üyelik hazzını yaşatma, o grupta olmaktan tatmin sağlamalarına yardımcı olma ve üyeleri belirli faaliyetlere yönlendirme, yol gösterme ve etkileme şeklindedir (Gökdeniz, 2003:62).

Etkili ve verimli spor yönetiminin gerçekleşmesi ve spor organizasyonlarında istenilen sonucun elde edilmesi büyük ölçüde yönetimi bilen, liderlik vasıflarını taşıyan, spor eğitimi almış ve spor yöneticilerine bağlıdır. Bu vasıfları taşıyan yöneticiler aynı zamanda liderlik vasıflarını da kullanarak, mensubu buldukları organizasyonun hedeflerinin gerçekleşmesi sürecinde önemli bir katkı sağlayacaklardır (Yetim, 1996:89).

Bütün kurum ve organizasyonlarda en önemli rolü ve sorumluluğu taşıyan kişiler kuşkusuz yöneticilerdir. Spor kurum ve organizasyonlarında da spor hizmet ve faaliyetlerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda yerine getirilmesini sağlayan kişiler spor yöneticileridir. İyi bir yöneticinin en önemli fonksiyonlarından biri de liderliktir. Sporun sosyal bir olgu, spor olgusunun da hedefinin fert ve toplum olması spor yöneticiliğinde liderlik fonksiyonunu daha da ön plana çıkarmaktadır. Bir spor kurumundaki yönetici sadece spor kurumunun işleriyle ilgili teferruatla ilgilenen, özel makamında oturan kişi olamaz. spor yöneticisi; kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren onları sevk ve idare eden, belirli bir yönde onlara liderlik ve rehberlik eden ve onları etkileyen kişidir. Bir spor yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini hayata geçirmesi, yönettiği kurumun amaçlarına ulaşması başka bir ifadeyle kendisinin başarılı olması demektir (Yetim, 1996:89).

Dünyada spor, milli ve milletler arası alandaki çok yönlü etkinliğini sürdürmektedir. Bu nedenle bütün toplumlar spor alanında başarılı olmak için büyük çaba sarf etmektedirler. Spor alanında başarılı olunabilmesi, büyük ölçüde spor politikalarını tespit ve bu politikaların uygulanması için gerekli, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresini yüklenen spor adamlarının ve özellikle spor yöneticilerinin başarılı olmalarına bağlıdır. Spor politikalarının milli ve milletler arası düzeyde, ülke çıkarları doğrultusunda çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesinde çok önemli roller üstlenen spor yöneticileri, spor kurum ya da organizasyonlarında, spor faaliyet ve hizmetlerini önceden belirlenmiş amaç ve ilkeler doğrultusunda yürüten kişilerdir (Yetim ve Şenel, 2001:150).

Sporun her yönüyle kalkınabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilecek seviyeye çıkması, teşkilatın varlığına bağlı olduğu kadar, meselelerine bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek, pratik yönü ağır basan, yetenekli spor yöneticilerinin bulunmasına da bağlıdır (Yetim ve Şenel, 2001:150).

Bir spor organizasyonunda günlük yaşamda, rutin faaliyetlerin yürütülmesinde spor yöneticileri bazı sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunların giderilmesi ancak etkin bir liderlik çalışması ile mümkün olabilir.

Takım için yön sağlama ve görüş kuvvetine sahip olma öncelikle liderin önemli özellikleri arasındadır. Liderlerin görüş kuvvetini eyleme koymaları, onların etkili takım kültürü geliştirmelerini ve bunu koruyup sürdürmeleri gerekir (Konter, 1996:98).

2.5.1. Sportif Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Liderlikle ilgili birçok kuramsal yaklaşımlara aşağıda azlı-özlü olarak değinilmektedir. Özellikle 1920'li yıllarda araştırmacılar, iş dünyası ve endüstride, bütün liderlerde ortak olan kişilik özelliklerini belirlemek istediler. Bu yaklaşımdan yola çıkanlar, liderlikte kişilik özelliklerini görece olarak durağan değerlendirdiler. Bu özellikler arasında zeka, atılganlık, iddiacılık, bağımsızlık ve kendine güven sayılabilir. Bu yaklaşımın savunuculuğunu yapan araştırmacılar içinde bulunan durum ne olursa olsun birtakım belirli kişilik özelliklerinin liderleri meydana getirdiğini ileri sürdüler. Bu demek oluyordu ki bir kişi belirli liderlik özelliklerine kişiliğinde sahipse bu kişi futbolda da, iş yaşamında da, endüstride de, kulüp yöneticiliğinde de lider olabilir. Kişilik özelliği kuramı Stogdill (1948)'in ikinci dünya savaşı sonrası 1000'den fazla bu alanda yapılan araştırmaları gözden geçirmesi ve sadece kişilik özellikleri ile liderlik arasında birkaç tutarlı uyumluluk bulmasıyla önemini kaybetti. Liderin bazı özelliklere sahip olmasının yararlı olabilmesine karşın bunlar zorunlu değildirler. Bu özellikler başarılı bir liderliği garanti edemezler.

Aynı şekilde başarılı antrenörlük özelliklerinin belirlenmesi için de kişilik özellikleri kuramı kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Örneğin bir çalışmada antrenörlerin katı, çetin, otoriter, taraftar ve medya baskısına katlanabilen, duygusal olarak olgun, düşüncesinde bağımsız, yönelimlerinde gerçekçi özellikleri ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu antrenörlük profili ile ilgili olarak kanıtlanmış herkesin desteğini alan çok araştırma bulunmamaktadır (Konter, 1996:57).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERFORMANS

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi, örgütsel bağlılık tanımları, örgütsel bağlılık teorileri, örgütsel bağlılık, performans kavramları incelenecek.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramının başlıca iki şekilde kullanıldığı görülmektedir. Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Celep (1996), Balcı (2000) örgütsel adanmışlık şeklinde kullanmışlardır (Balay, 2000:5-6). 1956 yılından beri yapılan araştırmalar, çalışanların bağlılıkları ile ilgili çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok kullanılanlar ise: Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı; mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (Morrow and McElroy, 1986:139).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis and Newstrom, 1989:179).

Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle örgüte girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gregory and Neale, 1990:464).

Schermerhorn ve arkadaşları (1994) da örgütsel bağlılığı, “kişinin bulunduğu örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhorn and et al., 1994:144). Bu tanımların dışında bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür. Bunlar; örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği ve örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymak (Schermerhorn and et al., 1994:144).

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılığın anlaşılmasını güçleştirmiştir. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Oliver, 1990:10).

Kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir (Sheldon, 1971:143).

Kanter'e göre örgütsel bağlılık çalışanların istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilere kişiliklerini eklemeleriyle oluşmaktadır.

Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgu. Çalışanların, elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları (Hrebiniak and Alutto, 1972:556).

Üyenin, izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır (Grusky, 1966:489).

Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde uyumlu olma süreçleridir (Hall and et al., 1970:176).

Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer çıktılarının hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir (Brown, 1969:347)

Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır (Weiner and Gechman, 1977:48).

Bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır (Buchanan, 1974:533).

Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin and et al., 1975:411-421).

Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez (Farnham and Pimlott, 1990:85)

Geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir (Morris and et al., 1993:21-42).

Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak davranışları sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür (Heshizer and et al., 1991:532-549).

Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult and Farrel, 1983:429-438).

Çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır. Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir (O'Reilly and Chatman, 1986:492-499).

Bağlılık, öncelikle kişisel özellik, kıdem, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonelizm duygusunu kapsamaktadır (Thornhill and et al., 1996:15).

Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur (Rietzer and Trice, 1969:475-479).

Kişi ile örgüt arasındaki bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald and Makin, 2000:86).

Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982:418).

Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindekilere bağlılık duyması ve belli davranışları sergilemede kişinin, kendisini taahhüt altına sokmasıdır. Kişinin davranışlara bağlanmasıdır (Kiesler, 1971:26-30).

Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır (Fukami and Larson, 1984:367).

Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers,1985:465).Örgütsel bağlılık, farklı sosyal kimliği değiştirmenin imkânsızlığının fark edilmesidir.

Başka bir tanım ise Becker (1960) tarafından; “işletmeye bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır” şeklinde yapılmıştır. Becker’e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır, çalışmaya devam eder (Gökmen,1996:2).

Çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Baysal ve Paksoy, 1999:7-15).

Görüldüğü gibi örgütsel davranışçılar bile örgütsel bağlılığı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Dolayısıyla bağlılığın çeşitli yönlerini inceleyen sosyologların konuya biraz daha farklı bir açıdan yaklaşmalarına şaşırılmamak gerekmektedir. Sosyologlar, örgütlerdeki çalışanların birbiriyle çelişen bağlılıkları ile çoklu rol yönelişlerini incelerken,

bir örgütle yakın ilişkide bulunmanın diğer örgütlerle yakınlaşma düzeylerinin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler. Buna rağmen sosyologların örgütsel bağlılığa bakış açılarıyla psikologların bakış açıları arasında büyük bir benzerlik bulunmaktadır. Psikologlar, bağlılığın çalışanın örgütte kalmak arzusu veya örgütü terk etmesiyle (Hrebiniak and Alutto, 1972:555-573) veya örgüt tarafından sunulan çeşitli ödüllerle ilgisini savunurlar (Sheldon,1974:143-150).

Örgütsel bağlılığın önemi konusunda yıllardır çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen araştırmacıların ilgisi azalmamış aksine artmıştır. Örgütsel bağlılık örgütler için anahtar bir konudur ve yöneticiler için daima problem arz eder (Brewer, 1996:24). Özellikle son 20 yıldan beri hem kamu hem de özel sektör araştırmacıları örgütsel bağlılık konusu üzerine, fikir birliği olmamasına rağmen ilgi duymaktadırlar (Awamleh, 1996:65; Suliman and Iles, 2000:407).

Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık (Meyer and et al.,1993; Mowday and et al.,1982; Steers,1977), bağlılık ve motivasyon (Katz,1964; Locke,1991), iş başarımı (Fried and Ferris,1987; Hackman and Oldhan,1976), bağlılık, güçlendirme (Conger and Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Sussmann and Vecchio, 1982; Thomas and Velthousde, 1990), bağlılık ve işe gelmeme (Brooke and Price, 1989; Gellatly, 1995; Sagie, 1998), bağlılık ve işgücü devir hızı (Jaros, 1997) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Mathiew and Zajac, 1990; Schappe, 1998) tarafından incelenmiştir (Yoon and Thye, 2002:97-124).

Örgütsel bağlılık güçlü bir mıknatıs gibi, örgütün çalışanı gelecekte örgütte kalmaya cezbetmesi ve kişinin de buna istekli olmasının ölçөгüdür. Bu ölçөг genellikle kişinin örgütsel hedef ve görevlere olan inancını ölçer (Yoon and Thye, 2002:97-124).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görölmektedir (Dick and Metcalfe, 2001:112). Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler refah içerisinde varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (Savery and Syme, 1996:14).

Örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir değişken olarak görölen unsur örgütsel bağlılıktır (Beck and Wilson, 1997:175). Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların hedeflere ulaşmada daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir ve çalışanlar örgütlerine “benim örgütüm” diye sarılabilmektedirler.

Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamakta. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini yürekten verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadır (Oberholster and Taylor, 1999:57).

Kişinin verilen görevi yerine getirme esnasında, kendinde bulunan bütün yeteneklerini ve sahip olduğu kapasitesini anlamlı, başarılı ve kendisini en yüksek performansına ulaştıracak şekilde kullanmasıdır (Başer, 1994:91).

Örgütsel davranış, çalışanların belirli amaçlara yönelik bilinçli davranışlarıdır. Bu amaçların en önemlilerinden birisini de bireysel ve örgütsel performansın yükseltilmesi oluşturmaktadır. Son yıllarda örgütsel bağlılığın etkileri ve sonuçları üzerine olan ilgide gözle görünür bir artış gerçekleşmiştir. Ancak, ilginç bir şekilde örgütsel bağlılık-performans ilişkisi konusunda çok az araştırma yapılmıştır. Literatürde bağlılık-performans ilişkisinin çok az bulunduğuna yönelik bulgulara rağmen, bu ilişki hala örgütsel dinamiklerin çok önemli bir değişkeni olmayı sürdürmektedir (Başer, 1994:91).

3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir ifadeyle ortaya konulamaması, onun iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına ve birbiri yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Şimdi örgütsel bağlılık kavramının mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık iş tatmini kavramlarıyla olan ilişkisi, bu kavramlarla karşılaştırması ele alınacaktır (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

a. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, kişinin, sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999:8). Greenhouse (1971) da mesleğe bağlılığı benzer şekilde bir mesleğin kişinin yaşamında önemli olmasıdır şeklinde tanımlamaktadır (Morrow, 1983:489). Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik bir formu olarak görülmekte ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow and Wirth, 1989:40). Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Morrow, 1983:489):

İşe Yönelik Genel Tutum: İşe yönelik değer ve yargıları içerir. Yani kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. İşten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı gibi söylemler hakim olur.

Mesleki Planlama Düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli planlar yapmaktadır. Kendisini yetiştirmek için çeşitli fikir ve planlar geliştirme sürecidir. Kişilerin, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanarak mesleklerindeki gelişmeleri ne ölçüde izleyip, mesleki toplantı ve dernek etkinliklerine ne oranda katıldıklarını saptama yolu ile ölçülebilir (Blau, 1985:278). Ek eğitim ve öğretimle uzmanlık alanlarında kendilerini daha fazla geliştirme ile ilgili planları olan kişilerin daha fazla bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (Alutto and et al., 1973:448-454).

İşin Nisbi Önemi: İş ve iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi. Becker ve Carper (1956) ise bir mesleğe bağlılığın üç çeşit deneyimle ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

- Yatırımlar lisans programında harcanan zaman,
- Mesleğe atfedilen değerlendiren ustalara bağlılık,
- Teknik yetenek ve ilgilerin gelişmesi

Mesleğe bağlılığı Hall (1971), kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür şeklinde tanımlamıştır. Marshall ve Wisting (1982) ise mesleğe bağlılığı, bir kimsenin hayatının bütün aşamalarında işine genel bağlılığı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planlandığı ile ilgilidir şeklinde tanımlamışlardır (Blau, 1985:277-278).

Mesleğe bağlılık bir takım kavramlarla yoğun ilişki içerisinde. Bu kavramların başında profesyonellik ve profesyoneller gelmektedir. Profesyoneller mesleki değerlere çok daha fazla önem vermektedirler. Profesyonellerle çalışan lider ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı geliştirebilmek için, onların mesleki talepleri ile standartlarının neler olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca mesleki beklentiler ile örgüt beklentilerini aynı çizgiye çekmenin yolları araştırılmalıdır(Zahra, 1984:18).

Sheldon (1971) faydacı örgütlere bağlılığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı olan çalışanlar için fevkalade zor olduğunu, çalışanların mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğunu belirlemiştir (Randall and Cote, 1991:198).

b. Görev Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (Randall and Cote, 1991:195).

Takım arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık ihtiyacı ve güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler.

Tsui ve arkadaşları (1992) çalışma arkadaşlarına bağlılığı ifade ederlerken, kişilerin, diğer grupların üyelerinden çok, kendi gruplarının üyeleriyle ilişki içerisine girdiklerini ileri sürmektedirler (Tsui and et al., 1992:551-556).

Takım arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işi ile ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Wallace, 1995:236).

c. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın sahip olduğu iş rolüne yönelik duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak ifade edilmektedir (Balcı, 1985:3). Bir başka tanıma göre iş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur (Glisson and Durick, 1988:64). Bir diğer çalışmada ise iş tatmini çalışanın işini ne kadar severek yaptığı ile ilgilidir şeklinde ele alınmıştır (Cherrington, 1983:271). İş tatmini kişinin işe veya belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık, bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık daha geniş bir kavramken, iş tatmini daha dar bir kavramdır. Ayrıca, bağlılık amaçları ve değerleri de kapsayacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade ederken, tatmin ise kişinin görevlerini yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamını ifade etmektedir (Varoğlu, 1993:27).

Örgütsel bağlılık daha kalıcı duyguları kapsamaktadır. Oysa iş tatmini her zaman kalıcı bir nitelik arz etmemektedir. Bağlılığın gelişmesi daha zaman alıcıdır. Yavaş yavaş ama istikrarlı bir şekilde gelişir. İş tatmini ise daha değişkendir (Varoğlu, 1993:27).

Mowday ve arkadaşları (1982) iş tatmininin de örgütsel bağlılık gibi kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini belirtmektedirler. İş tatmini bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil, kişinin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları ve örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişmektedir (Vandenberg and Lance, 1992:154). Bir başka çalışmada, kişisel ve örgütsel faktörlerin iş tatminini doğrudan etkilediği, aynı faktörlerin bağlılık üzerindeki etkilerinin ise iş tatmini üzerindeki etkileri dolayısıyla tali olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir (Williams and Hazer, 1986:219-231).

Mowday ve arkadaşları tarafından ileri sürülen görüş iş tatmini odaklıyken, diğer bir ifadeyle iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olacağını savunurken, Bateman ve Strasser (1984) tarafından ileri sürülen görüş örgütsel bağlılığı odak olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre kişinin işe girdiği zaman ki alternatif iş seçenekleri onun örgütsel bağlılık tutumunu oluşturur. Şayet, cazip alternatif iş imkanlarına rağmen örgüte katıldıysa örgütsel bağlılığı yüksek olur. Dolayısıyla da bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha yüksek iş tatmini gösterirler (Vandenberg and Lance, 1992:154-155).

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonuçları olan devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur (Balcı, 1985:19; Robbins, 1994:3; Tsui and et al., 1992:563). Çalışanın örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki tatmin düzeyinin bir fonksiyonu olduğu savunulmaktadır (Hrebiniak and Alutto, 1972:558). Diğer taraftan iş tatmini ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Tsui and et al.,1992:570). İşlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan ve örgütlerine kuvvetli duygularla bağlılık hisseden çalışanların, geri çekilme davranışlarından sakındıkları görülmüştür. İş tatmini çalışanı başka iş arama eğiliminden uzaklaştırabilir (Sagie, 1998:156).

İş tatmini, ödül – maliyet analizinin bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Kişinin çalışması, ortaya koyduğu performansla elde ettiği gelir arasında paralellik söz konusu ise iş tatmini gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlılık ise tatminin, alternatif fırsatların çekiciliğinin ve yatırımların büyüklüğünün fonksiyonu ve sonucu olarak daha karmaşık bir yapı göstermektedir (Scholl, 1981:596).

d. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

Çalışanların kişisel özellikleri, örgütlerin kendilerinden beklentilerini ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ancak, itaat kişisel özelliklerden bağlılık gibi etkilenmediği için örgüt tarafından daha açık bir şekilde beklenmektedir.

Genellikle, itaat kavramı bağlılık kavramının kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Ancak, tersini düşünmek diğer bir ifadeyle bağlılığı itaat kavramının içinde değerlendirmek her zaman mümkündür. İtaat olmaksızın bağlılık anarşi getirir. Bağlılık olmaksızın itaat ise kişinin örgüt yararına yönelik katkı ve çabalarını içermeyeceğinden, örgütün ilerlemesini sağlayacak adımları engelleyecektir. Özetle örgütsel bağlılık ve itaat birbirinin zıttı veya birbirinin yerine kullanılacak kavramlar değil, birbirini tamamlayıcıdır. İtaat dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur. Bir otorite tarafından tek yönlü olarak verilmiş emirlere dayanmaktadır. İtaatsizliğin sonucu olan yaptırım ve cezalardan etkilenmektedir. İtaat de en ufak bir şüpheye yer yoktur ya da bunlar en aza indirgenmiştir. Bağlılık, itaatin tersine dıştan değil içten gelen bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilmiş olan emirlere değil, kişisel inanç ve değerlere dayanmaktadır. Bağlılıkta şüpheye yer vardır. Gözden geçirme daha kolayca yapılmakta (Gal,1983:273).

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang (2000) bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen farklı teorileri dört grupta sınıflandırmıştır (Huang, 2000:7-12). Bunlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde üç sınıflandırma ön plandadır; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde olabilir.

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar konuya farklı açılardan yaklaşmışlardır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday and et al., 1982:24).

3.1.2.1. Tutumsal Bağlılık

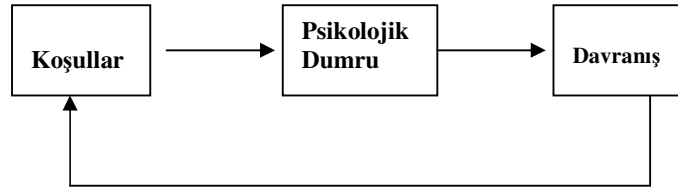
Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilidir. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ve faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri göstermektedir (Ceylan, 1998:72).

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar diğer bir ifadeyle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkiler. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ve diğer kişiler hakkındaki inançları. Davranışsal öge; tutum doğrultusunda harekete geçme (Can, 1997:151).

Diğer bir ifadeyle davranışsal öge, bir tutum nesnesine doğru bireyin sergilediği davranışsal temayüllerdir. Nesne, olay veya kişiye yönelik davranışlarda bulunma ve cevap verme eğilimidir (Sears and et al., 1988:156). Bu çerçevede tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir (Mottaz, 1989:214-228).

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Porter and et al.1974:603-609). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır (Mottaz, 1989:214-228).

Tutumsal bağlılık oluşumu şekil 3.1.'de açıklanmıştır.



Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N.J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, Vol:1, 1991, p.63.

Şekil 3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Mowday and et al., 1979:225).

Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter and et al., 1974:604). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- a. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- b. Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- c. Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu,

Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Örgütsel katılım ise, kişinin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunmasıdır. Ayrıca örgüte katılım, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmayı içermektedir (Kanungo, 1999:10).

Örgütsel bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Mowday and et al., 1979:226).

Literatürde tutumsal bağlılığın daha çok ölçülmesine yönelik olarak, duygusal bağlılık adı altında daraltıldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Allen and Meyer,1990:1-18).

Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir.

3.1.2.2. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir (İlsev, 1997:8; Sökmen, 2000:34).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'in yaklaşımlardır.

a. Kanter'in Yaklaşımı: Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir.

Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler.

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur.

Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir.

Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968:500).

Devama Yönelik Bağlılık; Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikridir.

Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Bunun için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerde kişisel fedakarlıklar ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir. Üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır. Kanter devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Kişinin böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi ile, üyeliğini sürdürme konusundaki duyarlılığı ve motivasyonu artar (Kanter, 1968:504).

Devamlılık bağlılığının yanı sıra Kanter, kenetlenme bağlılığını, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştıracı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir.

Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla iş gören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı,

kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurular. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınımsız sarılmaları kenetlenme bağıllığını artıracaktır.

Kanter'in ileri sürdüğü üçüncü bağıllık türü ise kontrol bağıllığıdır. Kontrol bağıllığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağıllığa kontrol bağıllığı adını vermiştir. Kontrol bağıllığı kişinin örgüt normlarına bağı olmasıdır. Bu bağıllık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağıllığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır.

Kontrol bağıllığında kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Çünkü bunlar kendi ahlak normları ve değerleriyle büyük uyum göstermektedir. Bu nedenle, örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir (Kanter, 1968:501).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağıllığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağıllığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağıllık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağıllık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağıllıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (Kanter, 1968:504).

b. Etzioni'nin Yaklaşımı: Örgütsel bağıllığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağıllığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır (Balay, 2000:16).

Ahlaki Açıdan Yakınlaşma; Diğeri bir ifadeyle moral bağıllık (Balay, 2000:16) örgütün amaçları, değer ve normların içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Varoğlu, 1993:4). Dolayısıyla ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde, örgüte bağıllık ödüldeki değişmelerden etkilenmediğinde zaman ortaya çıkmaktadır (Newton and Shore, 1992:277; Morrow, 1983:491). Moral bağıllıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1978:65-67).

Çıkara Dayalı Yakınlaşma; Ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devamına yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Balay, 2000:17).

Yabancılaştırıcı Yakınlaşma; Bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000:16).

c. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı: O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986:492-493; O'Reilly, 1995:322; Newton and Shore, 1992:277; Becker and et al., 1996:465):

Uyum; Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (İlsev, 1997:12).

Özdeşleşme; Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlamasını yansıtmaktadır (İlsev, 1997:12).

İçselleştirme; Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, s.18).

Yukarıda ele alınan üç model, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka husus, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir (Balay, s.18).

d. Penley ve Gould'un Yaklaşımı: Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır.

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma veya diğer bir ifadeyle cezalandırıcı güç, örgütsel norm ve beklentilere riayet edilmediğinde uygulanacak olan cezalarla ilgilidir. Üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlarla uyumlu olması istenilen davranışlarının, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşıcağı tepkilerle ilgili güçtür. Tam aksine ödüllendirici güç ise kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güç, ücret, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır. Sembolik güç ise kabul görme, saygı gösterilme ve prestij gibi ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmakta (Etzioni, 1961:5).

Etzioni bir bireyin yukarıda ifade edilen uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak değerlendirmektedir. Bu yönelimin yoğunluğu düşük ya da yüksek, yönü ise olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Etzioni yüksek yoğunlukta ve olumlu katılmayı bağlılık, düşük yoğunlukta olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak ifade etmektedir (Etzioni, 1961:9).

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir (Penley and Gould, 1988:45). Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuz olacağından, yabancılaştırıcı kavramına

gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağıllık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (Penley and Gould, 1988:45). Bu tür kullanımda ahlaki bağıllığın zıttı yabancılaştırıcı bağıllık değil, ahlaki bağıllığın olmamasıdır.

Etzioni'nin bağıllık modelinin yeterince ilgi görmemesinin bir başka nedeni ise, modelin makro özelliğidir (İlsev, 1997:19). Etzioni Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağıllık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağıllık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağıllık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler (Penley and Gould, 1988:45-46).

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağıllığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllıktır.

Ahlaki bağıllık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağıllık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı bağıllık, alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür (Penley and Gould, 1988:46-47).

Yabancılaştırıcı bağıllık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne yabancılaştırıcı bir bağıllık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır (Penley and Gould, 1988:46-47).

Penley ve Gould'un bağıllık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağıllık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler. Literatürde genellikle, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağıllık türü ile duygusal bağıllık türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve ikisinin bir arada gerçekleşmeyeceği kabul edilmektedir. Penley ve Gould bu iki bağıllık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini savunmaktadır (Penley and Gould, 1988:52).

Öte yandan (Penley ve Gould 1988:48-49), örgütsel bağıllık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin ahlaki bağıllık üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında

veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir (Gould and Penley, 1984:245).

Çıkarıcı bağlılık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Burada kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kısacası kendini mümkün olan en iyi şekilde göstermesidir. Sevdirmeye taktikleri, kişinin verilen yükümlülükleri en iyi bir şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesini içermektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir (Penley and Gould, 1988:49).

e. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı: Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur (Meyer and Allen, 1997:11). Bu durum bireylerin örgüt davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer and et al., 1993:538-551).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedirler (Allen and Meyer, 1990:2-5). Bunlar, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır (Meyer and et al., 1998:32; Shore and et al., 1995:1593-1615; Wiener, 1982:421):

Duygusal Bağlılık; Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Meyer and Allen, 1991:11). Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee and Ford, 1987:638-642).

Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel and Siyase, 1997:149). Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamındadır.

Devamlılık Bağlılığı; Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkında olma anlamına gelir (Kavi, 1998:8).

Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Somers and Bimbaum, 2000:353). Buna göre devamlılık bağıllığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olur (Allen and Meyer, 1990:3).

Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağıllığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağıllık anlamına gelmektedir. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağıllık göstermesine sebep olacaktır (Hrebiniak and Alutto, 1972:556).

Normatif Bağıllık; Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağıllığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağıllık modelini geliştirmişlerdir (Meyer and Allen, 1984:372-378; Weiner and Vardi, 1980:81-96).

Normatif bağıllık çalışanın örgütüne bağıllık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağıllığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağıllıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmakta (Meyer and Allen, 1997:11).

Bu bağıllık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağıllık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağıllık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağıllıktır. Normatif bağıllığındaki zorunluluk devamlılık bağıllığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Duygusal, devamlılık ve normatif bağıllığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağıllık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağıllık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağıllığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif

bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Allen and Meyer, 1990:3; Meyer and Allen, 1991:61-89).

Yapılan araştırmalar Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü bağlılık türlerinin, çalışanların performansları açısından farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Duygusal bağlılıkta kişiler, örgütün üyesi olmaktan mutlu oldukları ve örgüt amaç, hedef ve değerlerini kabullendikleri için örgüt yararına ekstra çaba sarf etmektedirler. Bu da performanslarının yüksek olmasına sebep olmaktadır. Allen ve Meyer'in kapsamlı çalışmaları duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların iş yerindeki verimliliğe katkısını göstermektedir (Allen and Meyer, 1996:252-276).

Devamlılık bağlılığında kişiler, örgütten ayrılmamanın maliyetini yüksek buldukları veya alternatif iş imkânlarının azlığı sebebiyle, istemeseler bile örgütte kalmaya devam ettikleri için olağanüstü bir çaba sarf etme eğilimi göstermezler. Dolayısıyla bu tür bağlılığı olan çalışanlar, iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilememekte, performansları düşük olmakta veya duygusal bağlananlar da olduğu gibi yüksek olmamaktadır (Meyer and et al., 1989:152).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık iki farklı durumu ortaya çıkarma anlamında kullanılmaktadır. İlk olarak, bireyler ve değişebilen bazı nesnelere arasındaki ilişkinin ortaya koyduğu bağlılığın doğasını açıklamaya yönelik çabaları içermektedir. İkincisi ise bu nesnelere nasıl bağlılığa yol açtığını ortaya koymaya çalışan çabaları içermektedir (Lamsa and Savolainen, 1997:298).

3.1.2.3. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranış olarak ele alınabilir.

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday and et al., 1982:25). Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma O'Reilly and Chatman, 1986; Mottaz, 1989, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama DeCottis and Summers, 1987 gibi davranışlardır. Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunlar üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri kullanılmakta.

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu da davranışın tekrarını artırır (Meyer and Allen, 1991:62; Oliver, 1990:20).

3.1.2.4. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Davranışsal bağlılıkta Salancik'in Yaklaşımı ve Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ise;

a. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı: Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960:32). Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer and Allen, 1984:372). Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşünerek bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gökmen,1996:1-2; Porter and et al. 1974:603-609; Becker,1960:32-42).

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Becker, 1960:33). Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker,1960:35).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Kısacası, davranışların uyumlu tutumların geliştirilmesine sebep olduğu ve bunların gelecekteki davranışları belirlediği, kendini besleyen bir döngü meydana gelmektedir. Kişinin bu tutarlılığı sağlamaya

çalışması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir (Becker, 1960:35; Meyer and Allen, 1984:373). Böylece, kişi örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır. Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tane (Becker, 1960:36-38).

Toplumsal Beklentiler; Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür (Becker, 1960:36-38).

Bürokratik Düzenlemeler; Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

Sosyal Etkileşimler; Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, bu kanaatinin bozulmaması için yalan söylemeyecektir. Dürüst davranışlara bağlılık geliştirecektir.

Sosyal Roller; Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirdiğinden, başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Becker, 1960:37).

Özetlemek gerekirse Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Somers,1993:185-192; Mathieu and Zajac 171-194; Meyer and Allen, 1990:372-378). Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hisseder.

Ekonomik götürülerin miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Mayer and Schoorman, 1992:671-684).

b. Salancik'in Yaklaşımı: Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly and Caldwell, 1981:598; Oliver, 1990:20).

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır (Mowday and et al., 1982:20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmakta. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanma olamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly and Caldwell, 1981:560). Açık, kesin bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

Becker ve Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir (Becker, 1960:38). Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumu ve davranışı devam arzusunun olması gerekmektedir.

c. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı: Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers'in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Reichers, 1986:508-514).

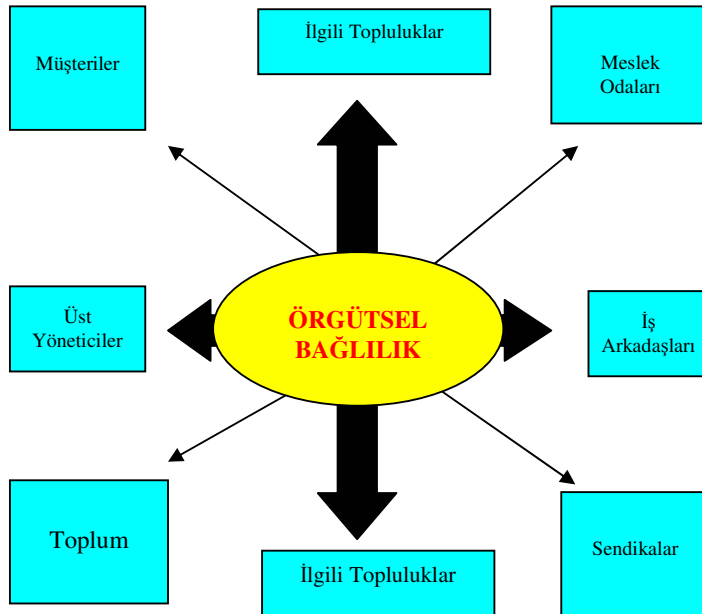
Reichers tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1985:465). Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer bağlılık türlerinden ayrı ele alınmıştır. Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyona dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağlılık

teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış bir varlığı simgelediğini savunmaktadır (Reichers, 1985:465).

Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişler (Reichers, 1985:469-470). Örgütün doğası, örgütteki gruplar ve amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır.

İlgi grubu teorisi ve diğer araştırmalar örgütlerdeki meslek sahiplerinin bir yandan örgütsel hedeflere, öte yandan da mesleki hedeflere duydukları bağlılıkların çatışmasından söz etmektedirler. Rol çatışmasıyla ilgili çalışmalar da, rol verenin amacının, çalışanın kişisel amaçlarından uzaklaşınca çatışmaya döndüğü görülmekte Kişi, farklı hedefleri olan iki veya daha çok gruba ilişki içerisine girince de roller arası çatışma ortaya çıkmaktadır. Kişiler bağlantılı oldukları gruplara çoklu bağlılık gösterirler (Reichers, 1985: 471).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Çoklu bağlılık kaynakları Şekil 3.2.'de gösterilmektedir.



Kaynak: Reichers, A. E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Vol:10, No:3, 1985, p.472

Şekil 3.2. Çoklu Bağlılıklar Modeli

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985:467).

Şekil 3.2.'daki çoklu bağlılıklar modelinde görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 200:26).

3.1.2.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi

Tutumusal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır (Varoğlu,1993:18). Her iki örgütsel bağlılık türünün de geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal veya davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti moral faktörlerle değil, tamamı ile açıklamaktadır.

Tutumusal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Oysa davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır (Varoğlu, 1993:18).

Tutumusal ve davranışsal örgütsel bağlılık sınıflandırması sayısı her geçen gün artan örgütsel bağlılık tanımlarını daha basite indirgemeye yardım etmektedir. Bu tanımlarda tutum ve davranış faktörü ön plana çıkmaktadır. Örneğin; bir kişinin normatif beklentileri aşan davranışlarından bahsedildiğinde aslında bağlılığın dışı vurumundan söz edilmektedir. Buna karşın, kişinin kimliğinin örgüte iliştilmesinden bahsedildiğinde ise, tutumlar ön plana çıkmaktadır (Varoğlu, 1993:18).

3.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Morrow (1983), Blau ve Boal (1987), Salancik (1977) ve Angle ve Perry'nin (1981) çalışmaları gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk (1986) bu faktörleri dört ana gruba ayırarak incelemiştir (Schwenk, 1986:299):

- a.** Geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeleri,
- b.** Kişisel – demografik faktörler,
- c.** Örgütsel – görevsel faktörler,
- d.** Durumsal faktörlerdir.

Benzer bir şekilde Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığı etkileyen faktörleri dört grupta ayırmışlardır (Nijhof and et al., 1998:244). Bunlar:

- a.** Kişisel özellikler
- b.** İş özellikleri
- c.** Çalışma deneyimleri
- d.** Yapısal özelliklerdir.

Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak sadece birkaçının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-179; Benkhoff,1997:114-131). Bunlar:

- a.** Medeni durum
- b.** Ücret
- c.** Yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı
- d.** Görev bağlılığı
- e.** Lider iletişimi
- f.** Katılımcı liderliktir.

Örgütsel bağlılığı hangi faktörlerin daha çok etkilediği veya hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi ortaya koyduğu konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers (1978) demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde ortaya koyduğunu savunmaktadırlar. Aynı konuda Buchanan (1974) ise, hem demografik hem de örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığı belirlemede aynı derecede etkili olduğunu ileri sürmektedir (Putti and et al., 1989:276). Diğer taraftan Oliver (1990), bu konuda yaptığı bir araştırmada demografik faktörlerin

örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nisbi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Oliver, 1990:513).

Bu araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanım doğrultusunda, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç faktör şeklinde değerlendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık değişkenleri, Northcraft ve Neale (1990)' ın çalışmasındaki gibi Tablo 3.2.'de özetlenebilir.

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş Beklentileri	1. İşin Niteliği ve Önemi	1.Yeni İş Bulma Olanakları
2. Psikolojik Sözleşme	2. Yönetim	2.Profesyonellik
3. Kişisel Özellikler	3. Ücret Düzeyi	3.İşsizlik Oranı
	4. Nezaret	4.Ülkenin Sosyo- Ekonomik Durumu
	5. Örgütsel Kültür	5.Sektörün Durumu
	6. Örgütsel Adalet	
	7. Örgütsel Ödüller	
	8. Takım Çalışması	
	9. Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	

Kaynak: Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale, “*Organizational Behavior, A Management Challenge*”, **The Dryden Press**, USA, 1990, p.471.

3.1.3.1.Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Morris ve arkadaşlarının 1993 yılında yaptıkları araştırmanın dışında (Morris and et al, 1993:21-42), genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışması için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır.

Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.

a. İş Beklentileri: Örgütlerin varlık nedenleri insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaktır. İnsanlar örgütlere bu amaçla katılmaktadırlar. Çoğu zaman örgütler bu amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç konumundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme

derecesinin bağıllıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Grusky, 488-503; Steers, 46-56; Zaccaro and Dobbins, 1989:267-273). İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağıllık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir (Cohen, 1999:539-554). Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin eşgüdüm içinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin uyum içinde olmaları gerekmektedir.

b. Psikolojik Sözleşme: Çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağıllıkla ilişkilidir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşır. Bu da örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir (Kalleberg and Reve, 1992:1103-1131). Psikolojik sözleşme Schein tarafından, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir şeklinde tanımlanmıştır (McDonald and Makin, 2000:84). Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme, örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağıllıkları arasında bir bağlantı vardır.

c. Kişisel Özellikler: Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağıllık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağıllıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.

Örgütsel Bağıllık ve Yaş; Kişisel özelliklerle ilgili bir diğer değişkeni de yaş oluşturmaktadır. Yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi birlikte ele alınmakta Yaşı tek başına demografik değişken olarak ele alan bir çalışmada, yaşın bağıllıkla ilişkisinin olumsuz yönde olduğu bulunmuştur (Alvi and Ahmed, 1987:267-280).

Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağıllığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Angle and Perry, 1981; Morris and Sherman, 1981; Mathieu and Zajac, 1990; Naumann, 1993).

Angle ve Perry (1981) çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağıllıklarının arttığını belirtmektedirler.

Bir başka araştırmada ise, Allen ve Meyer (1993) yaşla örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin örgütsel bağıllığın her boyutu için ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı ise çalışanın yaşından etkilenmez.

Luthans ve arkadaşları (1987) yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadırlar (Luthans and et al., 1987:221). Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır.

Diğer taraftan, daha genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur (Hrebiniak and Alutto, 1972:562). Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür (Blau and Lunz, 1998:260). Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre fazla bağlılık göstermesinin nedenleri özetle:

- Çalışanların kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir
- Yaşlı çalışanlar cazip işleri genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden

daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Örgütsel Bağlılık ve Kıdem; Örgüt içinde herhangi bir ünvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir kişisel değişkendir (Mathieu and Zajac, 1990).

Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır (McCaul and et al., 1995:80-90).

Cohen (1993) kişilerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını belirtmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırımdır. Buna paralel olarak kişi kazançlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanmaktadır.

Yaş ve kıdemle bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş gruplarındaki ve farklı hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Becker yaş ile kişinin örgütüne yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ritzer ve Trice ise kıdemle yatırım arasında güçlü bir ilişki saptamıştır.

Yaş ve kıdem, ayrıca farklı bağlılık türlerine göre de değişik yönlerde ilişkiler ortaya koymaktadır (Allen and Meyer, 1993:49-61). Genellikle yaş ve kıdemle birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık ve Eğitim; Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise, çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Angle and Perry, 1981:1-14; Morris and Steers, 1977:50-57; Steers, 1977:46-56; Glisson and Durick, 1988:61-81; Shore and et al., 1995:1597; Chen and et al., 1996:6).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılık artmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştireceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. Sonuç olarak, bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, söz edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir (Mathieu and Zajac, 1990).

Diğerleriyle karşılaştırıldığında bireylerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır (Tsui and et al., 1992:568; Wiener, 1982:421). Ayrıca, daha ileri düzeyde bir formal eğitim almayı planlamayan çalışanların, daha ileri düzeyde eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan çalışanlardan daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (Hrebiniak and Alutto, 1972:562).

Örgütsel Bağlılık ve Irk; Örgütsel bağlılıkla ilgili bir diğer kişisel değişken de ırktır. Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunduğu ortaya konmuştur (Alvi and Ahmed, 1987:267).

İrk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Japonların örgüt kültürleri uzun süreli, hatta ömür boyu istihdam şeklini teşvik etmektedir. İşten ayrılmaları minimuma indirgeyen bu sistem, yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Wiener, 1982:424). Japonların daha yoğun bağlılık gösterdiğini ortaya koyan çalışmaların yanı sıra, Amerikan ve Japon

çalışanların örgüte bağlılıklarıyla ilgili değişkenlerin aynı olduğunu belirleyen çalışmalar bulunmakta (Near, 1989:281-300).

Marsh ve Mannari (1977) de Japonların daha derin bağlılık duygularına rağmen, bu bağlılığın örgütte kalıp kalmama davranışına yansımada Amerikalı çalışanlardan farklı olmadıkları sonucuna varmışlardır (Marsh and Mannari, 1977:57-75). Bir diğer çalışmada ise, Amerikalı çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılık tutumu gösterdikleri belirlenmiştir. Aynı çalışmada Japon çalışanların ise, düşük düzeyde devamsızlık, iş bırakma ve gecikme davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir (Cohen, 1999:372). Ancak, kanaatimizce düşük düzeydeki devamsızlık, iş bırakma ve gecikme gibi davranışsal eğilimler de örgütsel bağlılığın belirtilerini ve sonuçlarını göstermektedir.

Arap ve İsraili hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının karşılaştırılması ile ilgili bir çalışmada, genel olarak Arap hemşirelerinin, örgütlerine İsraili hemşirelerden daha fazla bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonucun iki ülkenin birbirinden tamamen farklı yaşam biçimlerinden, dayanışma ve yardım duygularından kısacası dinsel, ahlaksal ve toplumsal enstrüman ve motiflerinden kaynaklandığı ileri sürülebilir (Cohen, 1999:385).

Örgütsel bağlılıkla ilgili kişisel faktörler özetlenecek olursa, kıdem, cinsiyet, çocuk sayısı gibi değişkenler daha çok, düşük seviyede çalışanlar ve mavi yakalılar için etkili olmaktadır. Çünkü onlar için örgütsel bağlılık çok önemlidir. Üst seviyede çalışan profesyoneller ve beyaz yakalılar için ise örgüte bağlılıktan çok mesleğe bağlılık önem kazanmaktadır. Beyaz yakalılar için beklentilerinin karşılanması örgütsel bağlılıklarının odak noktasını oluşturmaktadır. Yaş, ırk, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve medeni hal gibi kişisel özelliklerin ve iş beklentileri ile psikolojik sözleşmenin yanı sıra çalışanın sağlık durumu, ailevi durumu, ekonomik durumu, bağlılık eğilimi, bireysellik–toplumsallık yapısı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Cohen, 1999:385).

3.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir (Northcraft and Neale, 1990:472; Glisson and Durick, 1988:67).

Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast – üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir (Fukami and Larson, 1984:367).

a. İşin Niteliği ve Önemi: İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000:60). Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık-örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için karalara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen, 1999:539-554).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyula özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme, işsel faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işinde planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenilebilir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının amacı, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirdikleri zaman, bundan zevk duymalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemektir (Amernic and Aranya, 1983:319-341).

Kişisel ve çevre koşulların ele alındığı araştırmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi işin niteliği (Mottaz, 1988:467-482), otonomi ve geri bildirim çevre koşullarının açıkladığı ileri sürülmüştür (Colarelli and et al., 1987:558-566).

b. Yönetim ve Liderlik: Liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Blau (1985) yapısal liderlik stiline bağlılık üzerinde etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer de (1986) örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişkiler bulmuştur (Dick and Metcalfe, 2001:114).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre, değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle birçok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir (Zefaane, 1994:980). Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyici unsurlarından olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmakta (Sager and Johnston, 1989:30-41).

Herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma ile ilgili bir örgütsel iklim örgütsel bağlılığı artırmada şüphesiz olumlu bir sonuç vermektedir

(Zefaane, 1994:1000). Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemekte. Genellikle, iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden daha fazla bağımlılık meydana getirme ihtimali vardır. Benzer şekilde bazı yöneticiler çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda kendi başına karar alma yetkisi vermektedir (Zefaane, 1994:1000).

c. Ücret Düzeyi: Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyi işi bırakmada önemli etkenlerden birisi olduğu söylenebilir (Byington and Johnston, 1991:3-10).

Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Johnson and Jones, 1991:235-244). Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları okadar yüksek olacaktır. Üst seviye çalışanları için gelir örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktördür. Aynı Rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmelerde önemlidir (Cohen, 1999:539-554).

d. Nezaret: Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir. İşin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu, 1993:50). Lepper ve Greene (1975) bu tür bir nezaretin çalışanların işlerine olan ilgilerini azalttığını belirtmişler (Lepper and Greene, 1975:479-486).

Nezaret, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir nezaret biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmakta. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar bu yargıyı destekleyici sonuçlar vermiştir. Maguire ve Ouchi işin sonuçlarına yönelik nezaret biçiminin çalışanın tatminini artırdığını tespit etmişlerdir. Bu noktada geri bildirim hayati bir önem taşımaktadır.

Çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmak, onların sorumluluğu artıracaktır.

e. Örgütsel Kültür: İlk kez Peters ve Waterman (1982) tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından da Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde kurum kültürü, firma kültürü ve işletme kültürü isimleri ile örgüt kültürüne ilişkin tanımlar yapılmıştır.

Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1999:13). Örgütsel kültür, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir (Balay, 2000:98-98). Schein’e (1984) göre ise, örgütsel kültür, “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamın, düşünmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır” (Schein, 1984:3). Killmann ve arkadaşları ise, “paylaşılan ideolojiler, değerler, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması” şeklinde tanımlamışlardır. Genellikle örgüt kültürünün paylaşılan değerler sistemi olduğu kabul edilmektedir (Sapienza,1985:66-67;Davis,1985:138;Allen,1985:334).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesini doğurur. Bu başarılığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder ve bir parçası olur (Northcraft and Neale, 1990:472).

Örgütsel kültür, çalışanlar arasında bir kimlik duygusu gelişmesini sağlar, örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler (Bennett, 1999:123-124; DeCotiis and Summers, 1987:445-470).

f. Örgütsel Adalet: Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, yönetimin karar verme süreci, bu sürecin algılanışı ve davranışlara etkisi ile ilgilidir. Görev dağılımı ve bunların algılanışı bu açıdan örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Çalışanların, görev dağılımı, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan bir kişiye verilen basit ve iddiasız görevler, kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemekte Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır (Witt, 1993:19).

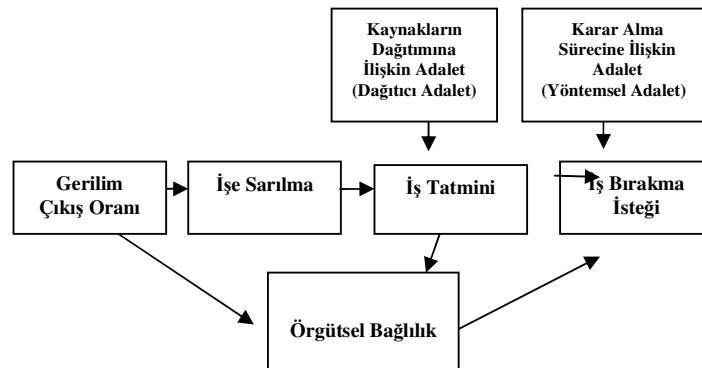
Dağıtıcı Adalet; Bu adalet anlayışı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet

duygusudur. Çalışanlar bu tür kazanç ve haklarını diğer çalışanlarla mukayese etmektedir. Bu dağıtımların çalışanlarca adil olarak algılanması ücret ve iş tatmini ile sonuçlanacaktır (Witt, 1993:19).

Yöntemsel Adalet; Karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır. Örneğin, ücret toplamlarının neye göre karar verildiğine yönelik, çalışanların algıladığı adalet yöntemsel adalet kapsamına girmektedir (Witt, 1993:19).

Dağıtıcı adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, yöntemsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır (McFarlin and Sweeney, 1992:626-637). Dolayısıyla örgütsel bağlılık açısından yöntemsel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü örgütün çalışanlarına adil davranma kapasitesini yöntemsel adalet göstermektedir. Çalışanlarca örgütün yöntemsel adaleti adil algılanırsa, düşük ücrete rağmen örgütsel bağlılık sağlanır.

Ayrıca yapılan çalışmalar düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin çalışanların adalet algılarını zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergilediklerini göstermektedir (Dailey and Kirk, 1992:308-314). Dağıtıcı ve yöntemsel adaletin diğer bir ifadeyle kaynakların dağıtımı ve karar alma sürecine ilişkin adalet anlayışının, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş bırakma ilişkisi Şekil 3.3.'de gösterilmiştir.



Kaynak: Dailey, R.C. and Kirk, D.J., “*Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover*”, **Human Relations**, Vol:45, No:3, 1992, p.313.

Şekil 3.3. Kaynakların Dağıtımı ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet

Şekil 3.3.'de görüldüğü gibi gerilim çıkış oranı, hem işe sarılma davranışı hem de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş tatmini ise, işe sarılma ve kaynakların dağıtımına ilişkin adalette etkilenecek, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılık da kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten dolayı olarak etkilenmektedir. Karar alma sürecine ait adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birleşik etkisinin işi bırakma isteğini etkilediği görülmektedir (Dailey and Kirk, 1992:308-314).

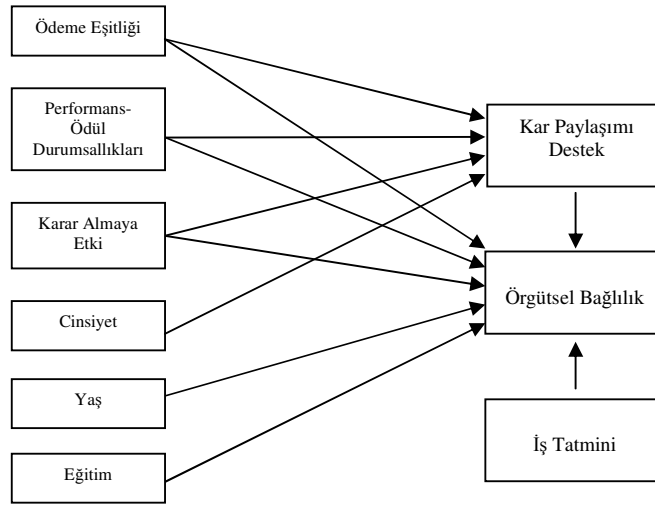
g. Örgütsel Ödüller: Örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir (Erol, 1998:72). Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir (Zahra, 1984:19).

Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir (Loscocco, 1990:152-177; Mottaz, 1989:467-482).

Örgütsel ödüllerin bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etki yaptığı belirlenmiştir. Kişi örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılayorsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (Mottaz, 1988:478). Çalışanların kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüşler, araştırma sonuçlarıyla da desteklenmiştir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan daha fazla ödeme, genellikle daha üst düzeyde bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Wallace, 1995:239).

Bir başka çalışmada, çalışanın örgütten kar payı almasının, işe bağlı tutum ve davranışları iyileştirdiği, işbirliği ve çalışma çabalarını olumlu yönde etkilediği ve çalışma grubu üzerinde müspet etkiler meydana getirdiği belirlenmiştir. Doğal olarak tüm bu olumlu tutum ve davranışlar da örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Florkowski and Schuster, 1992:508; Mowday and et al., "Employee", 1982:33; Pierce and Furo, 1990:32-43).

Kar paylaşımına destek ve örgütsel bağlılık modeli Şekil 3.4.'da gösterilmiştir.



Kaynak: Florkowski, G.W. and Schuster, M.H., “*Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis*”, **Human Relations**, Vol:45, No:5, 1992, pp.512.

Şekil 3.4. Kar Paylaşımına Destek ve Örgütsel Bağlılık Modeli

Şekil 3.4.'da görüldüğü gibi çalışanların, ödeme eşitliği, performans-ödül durumsallıkları ve karar almaya etkileri konularındaki algıları, örgütün kar paylaşımı yoluyla olumlu sonuçlara ulaşma planlarına verecekleri desteği belirlemektedir (Balay, 2000:50-51). Bu destek de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Diğer taraftan cinsiyet, yaş ve eğitim gibi kişisel değişkenler, kar paylaşım planına desteği ve örgütsel bağlılığı bağımsız olarak etkilemektedir.

h. Takım Çalışması: Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı örgütsel bağlılık yazınında genellikle kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir (Becker and Billings, 1993:177-189).

Bir takımın verdiği kararlar ne kadar işbirliği içinde alınıyorsa, örgütsel bağlılık o kadar güçlü olmaktadır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Korsgaard and et al., 1995:61).

Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Zira yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır

(Leiter and Maslach, 1988:297-308). Bu ilişkiler olumlu ise örgütsel bağlılığa da olumlu bir şekilde yansiyacaktır.

i. Rol Belirsizliği ve Çatışması: Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Çalışan kendi değer yargılarını işini yerine getirirken kullandığı zaman, kaynaklar ve kişisel yetenekleri ile tanımlanmış rol davranışları arasında çatışmalar söz konusu olabilmektedir (Önal, 1999:11). Ayrıca, çalışanın yerine getirdiği görevlerin gereği olarak, farklı ve birbiriyle çelişen rollerin aynı kişide toplanması sonucu oluşan veya kişinin beklentileri ile örgüt politikalarının uyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan çatışma, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek çatışma boyutlarıdır (Van Sell and et al., 1981:43; Rizzo and et al., 1970:155). Rol çatışmasının bağlılığı olumsuz etkilediğine dair çeşitli araştırmalar mevcuttur (Morris and Koch, 1979:88-101; Good and et al., 1989:295-314).

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir (Van Sell and et al., p.44; Rizzo and et al., p.156). Dolayısıyla rol çatışmasının birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğu söylenebilir.

Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik mahiyette ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda rol çatışması yoğun olarak yaşanırken iş doyumunu da buna paralel olarak düşmektedir (Katz and Kahn, 1977:217).

Bir örgüt içinde örgütsel rollerin yerine getirilmesi belirsizliği ve stresin yaşanmaması örgütsel kabul olarak değerlendirilirken, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması örgütsel uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Bu da örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırarak örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Hrebiniak and Alutto, 1972:558-566).

Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi, çalışanın açıkça belirlenmiş başarılığında tatmin edici görevleri olduğu sürece mümkündür.

Yukarıdaki faktörlerin yanısıra örgütün teknik düzeyi ve çevre ilişkileri, çalışanın işe sarılması, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, iş grupları, çalışma saatleri, iş deneyimi, tepe yönetiminin ve işletmenin genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları,

hizmet içi eğitim olanakları, örgütün pazar payı, örgütün bağlı bulunduğu sektörün mali durumu gibi örgütsel faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

3.1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Profesyonellik: Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Şayet profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (Gunz and Gunz, 1994:802).

Profesyonellerde karşılaşılan ikilemi azaltmak için mesleki ve örgütsel değerlerin bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılması gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkündür (Aryee and et al., 1990:547).

Yeni İş Bulma Olanakları: Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkanları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve globalleşme gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık literatüründe yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Gilbert and Ivancevich, 1999:385-397). Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenilebilir. Bu durumda eğitim, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, yüksek eğitilmiş çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (Leong and et al., 1996:1345-1361).

Yeni iş bulma olanakları ile ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arama davranışlarının bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Sager and Johnston, 1985:30-41).

İşe girmeden önceki ve işe başlamanın ilk günlerindeki örgüte bağlılık eğilimlerinin üç ay sonraki örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Çalışanın işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturduğu söz edilen

çalışmalarla ortaya konulmuştur. Ancak yüksek düzeyde ön bağlılığın yani işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin örgüte yararı ile birlikte, bunun gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı da ileri sürülmektedir (Brockner and et al., 1992:241-242).

3.1.4. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Allen ve Meyer (1990) geliştirdikleri üçlü örgütsel bağlılık modelinde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türlerini ele almışlardır. Duygusal bağlılık, bireyler istedikleri için, devamlılık bağlılığı ihtiyaçları için, normatif bağlılık ise zorunluluk hissettikleri için ortaya çıkmakta ve bu sebeplerle kişiler örgütlerinde kalmaktadırlar. Biz bu tezimizde Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelini kullandığımız için duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türlerinin hangi faktörlerden etkilendiğini inceleyeceğiz.

3.1.4.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal bağlılık; bireylerin duygusal bağlılığını ifade etmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir (Meyer and Allen, 1997:11). Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee and Ford, 1987:638-642). Dolayısıyla bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere sınıflandırılabilir. Bu faktörlerden iş yaşantıları, çalışanın iş rolünde kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin yaşantılardır (Allen and Meyer, 1990:4).

Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağlılıkla elde edilen tatminle alakalı bulunmaktadır (Mathieu and Zajac, 1990:172-177). Hartmann (2000) ise, duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını belirttikten sonra, bu bağlılık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır (Hartmann, 2000:93).

Örgütsel bağlılık yazınındaki çeşitli araştırmacılara ait, duygusal bağlılığa etki eden faktörleri kişisel, örgütsel veya örgüt dışı faktörler olarak kategorize etmeden aşağıdaki maddelerle ortaya koymak mümkündür (Mathieu and Zajac, 1990:180):

a. Zenginleştirilmiş İşler: Zenginleştirilmiş işlerin örgütsel bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir.

b. Yönetime Katılma: Morris ve Steers (1980), örgütsel yerinden yönetim düşüncesinin yönetime ve karar almaya katılma ile birlikte örgütsel bağlılık meydana getirdiğini ileri sürmektedirler.

c. Özerklik ve İşin Zorluğu: Özerklik ve işin zorluğunun da duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği iddia edilmektedir. Özellikle işin zorluğu ilerleme ve güçlenme ihtiyacı duyan çalışanlarda daha fazla örgütsel bağlılık sağlamaktadır.

d. Liderlik: Liderlik türlerinin ve davranışlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Liderin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin örgütsel bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Liderin etkin ve iyi zamanlı bir iletişim sistemi kurmasının bağlılığı artırdığı ileri sürülmektedir.

e. Rol Durumları: Rol çatışması ve belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Rol çatışması ve belirsizliği yaşamayan çalışanların, diğerlerine göre daha fazla bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Allen ve Meyer (1990), çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri özetle aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar (Allen and Meyer, 1990:14):

İş Güçlüğü; Kişinin iş yerindeki görevi zor ve mücadeleyi gerektiren iştir.

Rol açıklığı; Örgütün ve yönetimin çalışandan neler beklediğini ve görevinin neler olduğunun açıkça ortaya konulması.

Yönetimin Öneriye Açıklığı; Örgütteki tepe yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması, bu tür önerilere değer vermesi.

Amaç Açıklığı; Çalışanların örgütteki görevi ve yaptığı işleri niçin yaptığı konusunda bir fikri olmasıdır.

Arkadaş Bağlılığı; Örgütteki çalışan insanlar arasında samimi ilişkilerin olması.

Eşitlik ve Adalet; Örgütsel görev, kaynakların dağıtımında adaletin olmasıdır.

Kişisel Önem; Çalışanın ortaya koyduğu işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşviklerin olmasıdır.

Geri Bildirim; Çalışana performansı hakkında sürekli bilgi vermedir.

Katılım; Çalışanın örgüt ve işle ilgili konu ve karara katılmasını sağlamaktır.

Allen ve Meyer'in yukarıda sıralanmış bulunan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri ve buradan hareketle ortaya konulan bağlılığı şu şekilde açıklamışlardır. Çalışanın zor, ancak herhangi bir rol belirsizliğine ve çatışmasına yer vermeyecek derecede açık olan işleri çalışma arkadaşlarıyla büyük bir anlayış ve uyum içerisinde yürütmeli. Ayrıca işi niçin yaptıklarının bilincinde olarak gerçekleştirmeleri, örgüt yönetiminin de

çalışanlarına adil ve eşit bir muamele göstermesi, onların görüş ve önerilerine saygı duyması, performans ve beklenti konusunda bilgi vermesidir (Allen and Meyer, 1990:14)

3.1.4.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler

Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Kavi, 1998:8). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Somers and Bimbaum, 2000:353). Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Allen and Meyer, 1990:3). Devamlılık bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı ve miktarı ile çalışanların algıladığı alternatif iş seçeneklerinin yokluğu veya azlığı gibi faktörlere dayanmaktadır (Allen and Meyer, 1990:4). Becker'in "Yan Bahis Teorisi" veya "Hesapçı Bağlılık" olarak adlandırdığı bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütte kalmaktadırlar.

Yaş, kıdem, kariyer olanakları ve ücret düzeyi gibi kişisel ve örgütsel faktörlerin çalışanlara verdiği tatmin derecesi onların devamlılık bağlılıklarını etkilemektedir. Örgütte daha uzun süredir çalışan ve daha yaşlı çalışanların yaptıkları yoğun yatırımlar neticesinde daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü üzerinde görüş birliği mevcuttur. Aynı zamanda kariyer olanakları ve ücret düzeyleri de çalışanların devamlılık bağlılıklarını etkiler.

Meyer ve Allen (1984) yaşlı çalışanların, işlerinde iyi statüler elde etmelerinden ve adaletli davranış görmelerinden dolayı onların örgütlerine daha yüksek seviyede bağlılık gösterdiklerini ileri sürmektedirler (Mathieu and Zajac, 1990:172 -177).

Devamlılık bağlılığına etki eden bir diğer faktör ise, cinsiyettir. Yapılan çalışmalar genellikle kadınların, erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Çünkü kadınlar iş hayatında erkeklerden daha fazla engellerle karşılaşmaktadırlar. Bir diğer önemli faktör olan eğitimin bağlılıkla ilişkisinin ise ters yönlü olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir.

Önemli bir kişisel faktör olan evlilik durumunun da devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Evli olanların bekar olanlara göre mali yükümlülüklerinin daha fazla olması sebebiyle, daha fazla bağlılık gösterdikleri bulunmuştur (Mathieu and Zajac, 1990:178).

Allen ve Meyer (1990) yukarıda ele alınan devamlılık bağıllığıyla ilgili faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemektedirler (Allen and Meyer, 1990:18):

Yetenekler; Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği.

Eğitim; Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olamayacağı.

Kendine Yatırım; Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması.

Yeniden Yerleşme; Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve yere yerleşmesi ile görüşleri.

Emeklilik Primi; Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusudur.

Seçenekler; Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağıdır (Allen and Meyer, 1990:14).

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere Allen ve Meyer'in devamlılık bağıllığına etki eden faktörler, işten ayrılmanın maliyeti üzerine odaklanmaktadır.

3.1.4.3. Normatif Bağıllığa Etki Eden Faktörler

Normatif bağıllık, çalışanın örgütüne bağıllık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağıllığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanır (Meyer and Allen, 1997:11).

Allen ve Meyer'e göre normatif bağıllık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki hem de giriş sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Doğal olarak bu durum da çalışanların sahip olduğu örgütsel bağıllık normlarını yani güçlü kişisel bağıllık duygusu ile örgütüne bağıllık duymasını sağlamaktadır.

3.1.5. Örgütsel Bağıllığın Sonuçları

Örgütsel bağıllığın işe devam, işgücü devir hızı, iş başarımı gibi pek çok iş ilişkili yapılarla ilişkisi bulunmaktadır (Mathieu and Zajac, 1990). Literatürde örgütsel bağıllığın sonuçları farklı kriterleri baz alarak farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Ancak örgütsel bağıllığın sonuçlarını değerlendirmede genellikle iki kriter baz alınmaktadır. Bunlar; örgütsel bağıllığın ortaya çıktığı grup veya işgörenler (Mowday and et al., 1982:137-142) ile örgütsel bağıllığın derecesidir (Wiener, 1982:421-422).

Örgütsel bağıllığın ortaya çıktığı grup veya işgörenler dikkate alındığında bağıllığın sonuçları, bireyler, çalışma grupları ve örgütün bütünü açısından ayrı ayrı ele alınmaktadır.

Bağlılığın ortaya çıkardığı sonuçlar, bağlılığın derecesi kriterine göre ise, olumlu veya olumsuz şeklinde olabilmektedir.

Randall (1987), örgütsel bağlılığın sonuçlarını her iki kriteri birlikte kullanarak değerlendirmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir (Randall, 1987:461-466). Bu bağlamda örgütsel bağlılığın sonuçlarını; düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık düzeylerine ve bunların bireyler, çalışma grupları ve örgütün bütünü açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarına göre değerlendirmek mümkündür. Şimdi örgütsel bağlılığın sonuçlarını bu iki kritere göre detaylı inceleyeceğiz.

3.1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmasını ifade etmektedir (Balay, 2000:61). Birey örgütün hedef ve değerlerini tam olarak kabullenip benimseyemediği veya bu hedef ve değerleri içselleştiremediği zaman düşük bağlılık gösterecektir. Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın birey, grup ve örgüt açısından farklı sonuçları bulunmaktadır.

a. Bireyler Açısından Sonuçları: Düşük örgütsel bağlılığın bireyler açısından oldukça önemli olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

Olumlu Sonuçları; Bireylerin örgütsel bağlılıklarının düşük düzeyde gerçekleşmesi, onların yaratıcılık ve gelişmeye yönelik taleplerini ortaya çıkarabilir. Bunların yanı sıra düşük düzeyde bağlılık gösteren birey, alternatif iş olanaklarını araştıracağından dolayı olarak örgütün insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlayabilir. Yapılan araştırmalar, düşük düzeyde bağlılık gösteren bireylerin, davranışlarına ilişkin sonuçlar hakkında uyarıldıkları zaman bağlılıklarının genellikle yükseldiğini göstermiştir (Fox and Staw, 1979:451). Ancak genel kabul gören görüşe, düşük bağlılık gösteren bireylerin performansları istenilen seviyede değildir.

Olumsuz Sonuçları; Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler, görevleriyle ilişkili çabalarda çalışma arkadaşlarına oranla geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında çaba göstermemektedirler. Bu nedenle bu tür çalışanlar örgüt içerisinde en az değerli, en az tercih edilen veya duygusuz işgörenler olarak ifade edilirler (Blau and Boal, 1987:296).

Bireylerin düşük bağlılık göstermeleri kariyer imkânlarını da olumsuz etkilemektedir. Yöneticiler daha fazla bağlılık gösteren, daha fazla güvendikleri diğer çalışanları tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmaktadırlar. Bu

nedenle de bunların kariyer yapmaları ve daha zor ve üst görevlere terfi etmeleri imkansız hale gelmektedir (Randall, 1987:461).

Düşük örgütsel bağlılık göstermenin bireyler açısından bir takım başka kişisel maliyetleri de bulunmaktadır. Bu tür çalışanların genellikle örgütsel beklenti normları sadece hesapçı değerlendirmelere dayanır (Blau and Boal, 1987:297). Bireylerin düşük bağlılık nedeniyle gelir kaybı, dışlanma, iş güvenliği kaybı, karakter aşınması, fazla kabul görmeyen görev ve işleri yapmakla görevlendirilme, rahatsız edilme gibi bir takım maliyetlere katlanması ve kişisel bedel ödemek zorunda kalması beklenilebilir.

Yapılan çeşitli araştırmalar, düşük düzeyde gerçekleşen örgütsel bağlılığın, yüksek düzeyde işgören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütten ayrılma isteğinin artması, düşük ve verimsiz iş kalitesi, sadakatsizlik, işgören hırsızlığı, yetersiz ve gönülsüz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi gibi sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur (Randall, 1987:463; Morrow and Wirth, 1989:40). Düşük bağlılık genellikle yüksek oranda iş bırakma ve devamsızlıkla sonuçlansa da, bu davranışlar iş seçeneklerinin azlığı nedeniyle sınırlanır (Blau and Boal, 1987:297). Özellikle ülkemiz gibi az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki alternatif iş imkanlarının yetersizliği dikkate alındığında düşük bağlılık düzeyinin iş bırakma eğilimini artırdığı görüşü, bu ülkelerce tartışmalı hale gelmektedir.

Diğer taraftan düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin, yüksek iş bağlılığına sahip olmaları mümkündür. Örgütsel hedef ve değerlerle özdeşleşme olmamasına rağmen örgütsel görev ve işlere değer verebilir. Bu tür çalışanlar görevlerine yönelik çaba gösterebilirler. Yalnız Kurtlar olarak isimlendirilen bu tür çalışanlar grup ve örgütsel bağlılığa önem vermemekle beraber, iş rollerine aşırı duyarlılık gösterirler. Ancak yine de bu tür çalışanların devamsızlık, işe geç kalma ve iş bırakma eğilimleri taşıdıkları tespit edilmiştir (Blau and Boal, 1987:295).

b. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları: Düşük örgütsel bağlılığın bireyler için olduğu kadar çalışma grupları için de olumlu ve olumsuz bir takım sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların örgüte bağlanmalarının en önemli nedenlerinden birisi örgütlerdeki çalışma gruplarıdır. Çalışma grupları konusunda pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, örgütsel bağlılık açısından taşıdığı önem yeterince incelenmemiştir. Böylece grup, grup üyeliği gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği kabul edilmektedir.

Olumlu Sonuçları; Literatürde çalışma gruplarının düşük örgütsel bağlılık göstermelerinin herhangi bir olumlu sonuca yol açtığı ile ilgili bir bilgiye veya değerlendirmeye rastlanılamamıştır.

Olumsuz Sonuçları; Örgüte bağlılığı düşük işgörenlerden oluşan çalışma grupları, daha fazla bağlılık duyan üyelere göre daha az üye kalıcılığı ve etkililiği yaşarlar. Bu tür çalışanların devamsızlık ve iş terk etmeye eğilimleri yüksektir.

Bağlılığın, üyeler tarafından yaygın olarak paylaşılmadığı gruplarda çalışma grubunun amaçları ile örgütün amaçları, grup üyelerinin büyük bir kısmı tarafından uyumlu olarak algılanmaz. Bu durumda örgütsel bağlılığı yüksek olan üyeler, grup için bir tehdit unsuru olarak görülebilir. Grup bu tür çalışanları dışlar davranış ve değerlerini değiştirmeleri hususunda baskı yapabilir (Varoğlu, 1993:91).

3.1.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

İlimli örgütsel bağlılık ne düşük örgütsel bağlılıkta olduğu gibi bireysel hedeflerle örgütsel hedeflerin çelişmesini, ne de yüksek bağlılıkta olduğu gibi mutlak uyumu içermektedir. İkisi arasında yer alan ilimli bağlılık, birey deneyiminin güçlü fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenilebilir (Randall, 1987:461).

a. Bireyler Açısından Sonuçları: İlimli bağlılığın da düşük bağlılıkta olduğu gibi bireyler açısından olumlu ve olumsuz bir takım sonuçları bulunmaktadır.

Olumlu Sonuçları; İlimli örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık türüdür. Bu sınırlı sadakatin yaşandığı bağlılık düzeyindeki işgörenler, örgütün kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve birey olarak kimliklerini korumak için çaba sarfetmektedirler (Randall, 1987:463). Bu tür bağlılığı olan çalışanlar bir taraftan örgütün kendilerinden olan beklentilerini karşılamaya çalışırken diğer taraftan, kişisel değerlerini korumayı sürdürürler. Böylece bu çalışanlar, Schein'in (1978) ifade ettiği gibi toplam değer ve normları kabul eden, ancak bunlardan asli olmayan veya zararlı olanlarını kabul etmeyen bir tutum sergilerler. Hem örgütsel beklentileri hem de kişisel değerleri ifade ettiği için bu bağlılık düzeyinde örgütte çalışma süresi uzayarak, iş terk etme eğilimi zayıflamakta ve daha fazla iş tatmini sağlayabilmekte (Randall, 1987:464). Örgütle bireyin karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif kullanma olanağı vermektedir (Wiener, 1982:423).

Olumsuz Sonuçları; İlimli bağlılığın yukarıda zikredilen iş terk etme eğilimini ve devamsızlığı azaltma, kişisel inisiyatif kullanma gibi olumlu sonuçlarına rağmen, bir takım olumsuz sonuçları da bulunmaktadır.

Özellikle bu tür çalışanlar üst basamaklara terfi ettiklerinde örgüte sadakat gösterme ile kimliklerini koruma arasında bocalayabilirler. Bu noktada bu tür kişilerin yenilikçilik,

yardımsızlık, yaratıcılık, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları önem arz etmektedir. Zira bireyin bu tür davranış ve özelliklere sahip olması hem bireyin bocalamasını ve kararsızlığını azaltmakta hem de örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilecek esnekliği sağlamaktadır (Randall,1987:464). Yoksa birey ve örgüt bocalamadan zarar görür.

b. Çalışma Grupları ve Örgütler Açısından Sonuçları: Örgütsel bağlılık literatüründe ılımlı örgütsel bağlılığın çalışma grupları ve örgütler açısından herhangi bir olumlu veya olumsuz sonuca rastlanılmamıştır.

Ancak ılımlı bağlılığın örgütün bazı değerlerinin kabullenilip bazı değerlerinin benimsenilmemesi olduğu kabul edilecek olunursa, grup normları ile örgüt normlarının çatışması gibi bir olumsuzluktan söz etmek mümkündür. Bu çatışmanın örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Bu olumsuz sonuca karşılık ılımlı bağlılık, bireylerin kişisel kimlikleri ve özelliklerinin kaybolmadığı bir bağlılık düzeyini temsil ettiğinden örgütler açısından kişisel inisiyatif kullanabilen ve yaratıcı özellikleri körelmemiş çalışanlara sahip olma anlamına gelecektir. Örgüt ılımlı bağlılığın bu özelliğinden yararlanmayı becerbilirse verimlilik ve performansının artması mümkün olabilecektir (Randall,1987:464).

3.1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yüksek örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütlerine duydukları güçlü bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir (Balay, 2000:64). Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık birey, çalışma grupları, örgütler için önemli olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

a. Bireyler Açısından Sonuçları: Yüksek örgütsel bağlılığın çalışanın fazla çaba sarfetmesi, devamsızlığı azaltması, işgücü devri ve geç kalma gibi sonuçları etkilediği görülmüştür (Mowday and et al., 1982:137-142).

Olumlu Sonuçları; Çalışanların bir örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri özgüvenlerinin artmasına, aidiyet duygularının gelişmesine, gelecekle ilgili bir takım hedefler geliştirmelerine, kendilerini olumlu bir kişi olarak algılamalarına yol açmaktadır.

Bu bağlılık türü bireye hem mesleki başarı hem de tatmin edici bir ücret düzeyi sağlamaktadır. Kültürel ve toplumsal yapımızın bağlılığa değer vermesi ve teşvik etmesi çalışanların yüksek düzeydeki bağlılıklarının, örgütleri tarafından ödüllendirilmesi beklentisi içerisine girmelerine sebebiyet vermektedir. Örgüt, işgörenin sadakatine ve bağlılığına karşılık, ona yetki vererek, onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir (Randall, 1987:464).

Yalnızca işlerine değer verenlere yalnız kurtlar denilmesine karşın hem örgütlerine hem de işlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler kurumsal yıldızlar olarak isimlendirilir ve örgütün en değerli üyeleridirler. Kurumsal yıldızların işlerinden, örgütteki geleceklerinden, iş arkadaşlarından ve elde ettikleri ücretlerden tatminleri yüksektir. Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları nadiren söz konusu olmaktadır. Ancak mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgütsel kültürün değişmesi, tatminsizlik, ödüllendirmede adaletsizlik ve dışlanma gibi olumsuzluklar kurumsal yıldızların örgütten ayrılmalarına sebebiyet verir. Bu tür çalışanların işten ayrılmaları örgütler için oldukça olumsuz sonuçlara yol açar. Çünkü bunların yerini doldurmak zor ve maliyetli bir iştir (Blau and Boal, 1987:294).

Olumsuz Sonuçları; Örgütsel bağlılık yazınında genellikle yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlar doğurduğu, hatta Romzek (1989) gibi örgütsel bağlılığın bireye hiçbir olumsuzluk getirmeyeceğini ileri süren araştırmacılara rağmen bağlılığın bireyler için olumsuz sonuçlar doğurmasını mümkün gören görüşler de bulunmaktadır (Varoğlu, 1993:89).

Yüksek bağlılık, işgörenlerin gelişmesini ve kariyerlerinde yatay ve dikey hareketlilik fırsatlarını azaltmaktadır. Çalışanların pek çok meslekte iyi bir kariyer yapabilmeleri çoğu zaman örgütler arasında yatay hareket edebilmelerine bağlıdır. Örgütlerine aşırı bağlı çalışanlar kendi örgütlerinden başka örgüt görmedikleri ve alternatif iş imkanlarını değerlendirmedikleri için bu tür hareketliliğin sağlayabileceği muhtemel avantajlardan yararlanma imkanı bulamayacaklardır. Bu durum yaratıcılığı sınırlandırıp kişisel gelişimi engellemektedir.

Yüksek düzeyde bağlılık gösterme aynı zamanda çalışanların aile ve sosyal yaşantı ve ilişkilerinde stres ve gerilime de yol açmaktadır (Randall, 1987:465). Kendilerini işlerine adanmış bireylerin aile yapıları zamanla bozulabilmektedir. Tüm enerji ve zamanlarını işlerine sarfeden çalışanlar özellikle de işleri hafta sonu çalışmayı gerektirecek gibi çok talepkar ise, birey iş dışı ilişkilerinde strese girecektir. Bu tür çalışanlar ev ve iş yaşantısında denge kuramamakta kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşamaktadırlar (Randall, 1987:465).

b. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları: Grup üyelerinin örgüte bağlılık düzeylerinin grup süreçleri ve etkinliği açısından önemli sonuçları vardır. Şimdi yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın çalışma grupları açısından olumlu ve olumsuz sonuçları ise;

Olumlu Sonuçları; Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerden oluşan gruplar, düşük veya ılımlı bağlılık gösteren üyelerden oluşan gruplara göre daha fazla üye kalıcılığı ve etkinliği yaşarlar. Bu tür işgörenlerin devamsızlık yapma ve iş terk etme eğilimleri daha

düşüktür. Bu tür çalışanların ekstra çaba harcama eğilimlerinin yüksek olması çalışma grubunun toplam verimliliğini artırabilir.

Olumsuz Sonuçları; Yüksek düzeylerdeki örgütsel bağlılığın en önemli olumsuz sonucu azalan yaratıcılık ve uyumdur. Bu düzeyde bağlılık yaşayan çalışanlardan oluşan grupların örgütün amaç, hedef ve değerlerini sorgulamadığı ve yeni fikir ve değerlere açık olmadıkları ileri sürülmektedir (Varoğlu, 1993:91).

3.1.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Davranışları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili önemli davranışsal sonuçlardandır (Becker and et al., 1996:464-466; Wiener, 1982:419). Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, performans, kıdem ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

3.1.6.1. Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990) bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirttikten sonra, bunun nedenlerini de belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik şartlar ve beklentilerle ailevi mecburiyetlerdir. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Brett and et al., 1995:263).

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni, örgütsel bağlılıkla amire bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansına verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve performansı artırır (Becker and et al., 1996:477).

3.1.6.2. Bağlılık ve Kıdem

Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak, artan kıdem mi bağlılığa yoksa bağlılığın mı artan kıdeme neden olduğu konusu net olarak ortaya konulamamıştır. Bu iki değişken arasındaki sebep-sonuç ilişkisi açıklığa kavuşturulamamıştır (Varoğlu, 1993:93). Bununla beraber hizmet süresi ve kıdemi yüksek olan çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir.

3.1.6.3. Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisini işgücü devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur (Koch and Steers, 1978:119-128; Blau and Boal, “Using Job Involvement”1989: 115-127).

Çalışanların bağlılıkları yüksek ise iş gücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise iş gücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir. Kıdem, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı gibi değişkenler çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların başında gelmektedir (Cohen, 1999:539-554). Bu yatırımların büyüklüğü veya geri dönülemezliği çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

3.1.6.4. Bağlılık ve Stres

Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından biri de iş stresidir. Demografik değişkenler de gözönünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır (Leong and et al., 1996:1345-1361). Bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen en önemli çalışmalardan Mathieu ve Zajac (1990),ın çalışmasına göre; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir (Leong and et al., 1996:1345-1361).

3.2. PERFORMANS

Performansı etkileyen faktörler, bütün nedenlerin karşılıklı etkileşimleri göz önünde bulundurularak açıklanabilir. Bu nedenler çoğu zaman çelişkili, birbirlerini tamamlayıcı ve geliştirmeye yönelik şartlar içinde olabilir. Başarılı performans için, futbolcuların, antrenörlerin, potansiyel ve durum faktörlerinin uyumları gereklidir. Özellikle son zamanlarda yapılan araştırmalar başarılı antrenörlerin sportif performansı etkileyen güçler arasında uyumu yaratmada başarılı olduklarını, kazanmaktan çok sporcu gelişimlerine oryantasyonlu olduklarını göstermektedir. Futbolcuların verilen görevi yerine getirme esnasında, bulunan bütün yeteneklerini ve sahip olduğu gücünü anlamlı, başarılı ve kendisini en yüksek kapasitesine ulaştıracak şekilde kullanmasıdır. Performansın yüksekliği ise bireyin sahip olduğu güç değil, harcadığı gücün şekline ve yoğunluğuna

bağlıdır. Zaten, en yüksek performansın bedensel, fiziksel değil aynı zamanda psikolojik olduğu iddiası da bu gerçekten kaynaklanmaktadır. Deneyimler sonucu görülmüştür ki çok yetenekli futbolcular en karmaşık ve zor hareketleri, çok kolay ve estetik şekilde yaptıkları halde kendilerini zorlayacak irade gücü ve isteğe bağlı olmadıklarından, çok renksiz ve silik görünürler. Bu futbolcular, antrenmanlarda her şeyi çok kolay öğrendikleri ve yaptıkları için, bedensel zorlamaya girmeyi ve bunun gerekliliğini hiçbir zaman öğrenemezler. Her futbolcu, kendi futbol kapasitesinin öz eleştirisini yapmayı öğrenmek ve bunu yükseltmek için bedensel zorlamayı göze almak zorundadır. Her futbolcu, iyi bir futbolcu olmak istediğinde performanlarını yükseltmek için yapılan antrenmanların neden olduğu bedensel zorlamalar arasındaki bilimsel ilişkiyi bilmek zorundadır. Özellikle günümüzde ve yüksek performans futbolunda uluslar arası düzeye ulaşmak isteyen futbolcular, antrenman problemleri ve taktik konular üzerinde konuşup tartışabilecek bilgilere sahip olmalıdır (Başer, 1994:91).

3.2.1. Yüksek Performans Kültürü Yaratmak

Açık, ölçülebilir, objektif hedefler başarının göstergeleri olarak bilinir. Yüksek performanslı takımlarda başarı bir yaşam biçimidir. Bu anlamda takım üyelerinin öğrenmeleri gereken ilk şey takımda hiç kimsenin bir başkasından daha önemli olmadığı düşüncesidir. İnsanların görevlerin bütünü açısından herkesin önemli olduğuna inanmadığı yerde iyi bir çalışma ortamına sahip olmak mümkün değildir. Bu manada insanların buldukları görevler önem bakımından değil, sorumluluklar bakımından değer taşımak durumundadır (Loh,1996:85).

Günümüzde pek çok proje farklı bireylerin etkin bir birimde toplanarak çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreç bireylerin takım şeklinde çalışmalarını ve verimli olmalarını sağlamak için özel tutum, davranış ve yetenekleri gerektirmektedir. Yüksek performanslı takım oluşturulması sürecinde planlama, yüksek maliyet ve kalite hesaplamaları yapmak yeterli olmamakta, aynı zamanda psiko-sosyal ilişkilerin ve güven kavramının oluşturulması gerekmektedir. Bu anlamda etkili ve açık bir iletişim, motive ve moral yüklü çalışanlar başarının temel elementlerini oluşturmaktadır. Yönetim sürecinde yüksek standartlar ortaya koyan lider başlangıçtan sürecin sonuna kadar tüm hedefleri yerine getirmek için yumuşak ilkelerle yönetmeli, ama katı olgularla performansı ölçülemeli. Yüksek takım performansı aşılamanın yolu, etkin takım kurma, geliştirme, motive etme ve onlara liderlik etmekten geçmektedir (Loh,1996:85).

3.2.2. Takım Performansı

Yapılan çeşitli araştırmalar aşağıda açıklanan maddeler yerine getirildiğinde takım performansının artarak, takım kültürünün yapılanmasında etkili olduğunu ortaya koymuştur (Martens, 1987:171-181).

- a. Her bir kişinin başarısına ilgi göstermek.
- b. Grubun elde ettiği başarılarından onur duymak.
- c. Grubun birlikte çalışmasına yardımcı olmak.
- d. Performansla ilgili pozitif geri-bildirim.
- e. Yapılan değişiklikler ve çalışmalarla ilgili olarak oyuncuları bilgilendirmek.

Yukarıda sayılan maddeler yerine getirildiğinde aşağıdaki maddeler elde edilecektir.

- a. Başarıdan onur duymak.
- b. Çalışmaya gösterilen ilgiden tatmin olma.
- c. Değişim ve gelişim için baskı altında olmama
- d. Dürüstlük ve özgüvende gelişme.

Sporcunun tercih ettiği antrenörlük ile gerçekte var olan antrenörlük arasında bulunan geniş farklılık sportif performans ve doyuma ulaşmada önemli etkiye sahiptir. Sporcular, sportif ortamlar içine antrenörlük davranışı ile ilgili olarak belirli ön beklentilere girerler. Eğer antrenörler sporcularından üstün performans ortaya koymalarını bekliyorlarsa bu durumu göz önünde bulundurmalıdırlar. Sporcuların motivasyon, performans ve doyum düzeylerine göre zenginliği ile arttırılabilir. Antrenörler sporcuların görevlerini anlam olarak algılamalarına yardımcı olmalıdır. Sporcular performanslarıyla ilgili geri bildirim elde etmeli ve performanslarıyla ilgili olan sorumluluk duymalıdırlar. Bu oyuncuların nasıl antrenman yaptığı, çalıştırıldığı, seçildiği, oynatıldığı, ödüllendirildiği ve karşılaşma için hazırlandığı ile ilgili olmaktadır. Malzemelerin, tesislerin nasıl kullanıldıkları, yardımcıların görevlendirildikleri, halkla, basınla ilişkilerin nasıl yürütüldüğü takım kültürünün yapılandırılmasında teknik direktörlerin, antrenörlerin dikkate alması gereken önemli konulardır (Konter, 1996:95-97).

3.2.3. Futbolda Performans

Grup açısından futbolcular için performansın dördüncü boyutu takım oyunudur. Her ne kadar, futbolda performansın üç temel direği kondisyon, teknik ve taktik ise de, bu üç temel direk sağlam ve güvenilir bir takım oyunu zeminine oturtulamazsa, beklenen performansa ulaşamaz ve mükemmel taktik planlar uygulanamaz (Başer, 1994:74-77).

Futbol, saha içerisinde görev alan onbir (11) kişilik bir takımdan oluşur. Bu onbir kişi, önce oyun özellikleri ile iki gruba ayrılır. Saldıranlar (hücum oyuncuları) yani gol

atmaya çalışanlar ve savunanlar (savunma oyuncular), yani gole engel olmaya çalışanlar. Daha sonra, savunanlar ve saldıranlar arasında seçilen (orta saha oyuncular), yani orta sahaya yerleştirilen bu yeni grup bazen savunmaya, bazen de saldırıya yardımcı olur. Bu üç gruba birde kaleci eklenirse grup sayısı dörde çıkar. Görülüyor ki modern futbolda, bir futbol takımında birbirinden farklı özelliklere sahip en az dört grup vardır. Ayrıca bu dört grup oyun esnasında gerekli hallerde birbirlerinin görevini üzerine alabilecek niteliklere sahip olmalıdır. Yani, hem bir iş bölümü hem de bir işbirliği vardır. Ayrıca şunu da eklemek gerekir ki, farklı mevkilerin gerektirdiği özellikler yalnızca oyun stili ve şeklinden ibaret değildir. Çünkü farklı mevkiler farklı kişilik özellikleri gerektirir. Yani bir savunma oyuncusunun psikolojik özellikleri, orta saha veya saldırı oyuncusunun sahip olduğu psikolojik özelliklerden farklıdır (Başer, 1994:74-77).

Bir futbol takım oyununun duygusal ögesi, takımı oluşturan futbolcularının ve antrenörünün kişilik ve duygusal özelliklerinden yani takım içinde futbolcuların kendi aralarında ve antrenörleri ile aralarındaki iletişim süreçlerine göre oluşur. Yani futbolcuların, antrenörün ve takımla ilgilenen yöneticinin duygusal ve kişilik özellikleri, normal grup süreçleri sonunda etkileşerek takımın grup performansının duygusal ögesini oluştururlar. Eğer takım içindeki grup süreçleri, takım performansını yükseltecek yönde işliyorsa yani takım içinde bir karşılıklı saygı ve güven varsa, grup iletişimi sağlıklı bir şekilde oluyorsa, antrenör ve yöneticiler futbolculara saygılı ve güven verici bir şekilde davranıyorlarsa, takımdan beklenen performans ve beklentiler takımın futbol kapasitesine uygun ise ve futbolcular karşılıklı duyguları ne olursa olsun, yardımlaşma zorunda olduklarını biliyorlarsa, bu futbol takımının takım oyunu oynaması kolaylaşır. Bir futbol takımında performansı ortaya çıkaran, futbolcuların teker teker bireysel performanslarının grup faktörü ile etkileşimden sonra oluşan takım oyunudur (Başer, 1994:74-77).

Bu oluşumun formülü:

Bireysel Kondisyon + Grup Faktörü → Takım Kondisyonu

Bireysel Teknik + Grup Faktörü → Takım Tekniği

Bireysel Taktik + Grup Faktörü → Takım Taktiği

Bir futbol takımında grup faktörünün grubun sahip olduğu normlar, grubun yönetiliş biçimi, grup morali, grup liderliği ve bunlara bağlı olarak oluşan grup süreçleri oluşturur. Bir futbol takımında grup süreçleri, takım içinde duygu ve bilgi alışverişini sağlayan etkileşim süreçleridir. Genellikle bir futbol takımındaki iletişim süreçlerinde iki etken, dayanışma ve rekabet etkeni, özellikle büyük rol oynarlar. Dayanışma ve rekabet etkenleri,

iletişim süreçlerinin duygusal yanını oluştururlar. Futbol takımındaki iletişim süreçlerinin bilgisel yanını ise, futbol ve taktikler ilgili konuşmalar oluşturur (Başer, 1994:74-77).

3.2.4. Liderlik ve Performans

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar üyelerin performans ve doyumunu açıklamak için genel olarak liderlik davranışlarının sonuçlarına ve liderliğin öncüllerine yönelmişlerdir.

Antrenör grup üyelerinin tercihleriyle uyumlu düşen bir antrenörlük stili izlediğinde ortaya daha başarılı bir performans ve doyum çıkacaktır.

Challadurai'nin modelini kullanarak yapılan araştırmalarda liderlik sonuçlarıyla ilgili şunlar bulunmuştur (Weinberg and Gould, 1995:205-215).

a. Sporcular tercih etmedikleri antrenörlük stiliyle karşılaştıklarında özellikle öğretim, antrenman ve pozitif davranışlarla ilgili olarak doyum elde etmemektedirler. Antrenörlük stili ile sporcu tercihi arasındaki farklılık çok oldukça, doyum az olacaktır.

b. Sportif doyumla liderlik farklılığı arasındaki ilişki spordan spora farklı olabilir. Örneğin futbolda doyum üreten liderlik stili, atletizm ve güreş için aynı geçerliliği taşımayabilir. Eğer sporcunun doyumuna önem veriliyorsa özel olarak fiziksel aktivite ve sporla ilgili olarak sporcunun tercihi ile uyumlu düşen liderlik stiline belirlenmesine gereksinim vardır.

c. Ödüllendirici davranış, sosyal destek ve demokratik karar vermede yüksek sıklık genelde sporcularda yüksek doyumla ilişkili olmaktadır.

d. Sosyal destekte yüksek sıklık daha zayıf takım performansı ile ilişkili olmaktadır. Yüksek sosyal destek takım yenilgisine neden olmamaktadır. Yani kaybeden takımlar motivasyonu korumak için liderlerden daha çok sosyal destek beklemektedir.

e. Antrenörler sporcuların tercihlerine ve algılamalarına uygun kararlar geliştirirse daha etkili olarak değerlendirilmektedir (Weinberg and Gould, 1995:205-215).

3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Davranış bireyin gözlenebilir, ölçülebilir, tekrarlanabilir ve anlatılabilir bilinçli etkinlikleridir. Bireyin örgüt (kulüp) içerisinde gerçekleştirmiş olduğu davranışlar, örgüt (kulüp) dışında yaptığı davranışlardan ayrıldığı için, bu davranışlar “örgütsel davranış” olarak isimlendirilmektedir (Örs ve ark., 2003:218). Örgütsel davranış, çalışanların belirli amaçlara yönelik bilinçli davranışlarıdır. Bu amaçların en önemlilerinden birisini de bireysel ve örgütsel performansın yükseltilmesi oluşturmaktadır. Son yıllarda örgütsel

bağlılığın etkileri ve sonuçları üzerine olan ilgide gözle görünür bir artış gerçekleşmiştir. Ancak, ilginç bir şekilde örgütsel bağlılık-performans ilişkisi konusunda az araştırma yapılmıştır. Literatürde bağlılık-performans ilişkisinin çok az bulunduğuna yönelik bulgulara rağmen, bu ilişki hala örgütsel dinamiklerin bir değişkeni olmayı sürdürmektedir.

Hem performans hem de örgütsel bağlılık endüstriyel ve örgütsel psikologlar, yönetim bilimcileri ve sosyologların ilgi alanına girmektedir (Scott, 1998:279).

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik ilk bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar beklentilerin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadı (Aryee ve Heng, 1990:229-239). Benzer şekilde bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Mathieu ve Zajac (1990) bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirttikten sonra, bunun nedenlerini de belirtmişlerdir (Chen and et al.1996:13). Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik şartlar, beklentiler ve ailevi mecburiyetlerdir. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması olumlu yönde etkileyebilmektedir (Brett and et al., 1995:263).

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni ise, örgütsel bağlılıkla yöneticiye bağlılığın iç içe olmasıdır. Yöneticinin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve performansını artırabilmektedir (Becker and et al, 1996:477).

Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar (Vanderberghe and et al, 2004:66-67; Jaramillo and et al, 2005:710) örgütsel bağlılık ile çalışanın iş performansı arasında kuvvetli bir bağın bulunduğunu göstermektedir.

Oktay ve arkadaşları (2006), Tokat Devlet Hastahanesi çalışanlarına uyguladıkları örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiler konulu bir araştırmada, Tokat Devlet Hastanesinde çalışmakta olan sağlık memuru ve hemşirelerin görev yaptıkları hastahaneye olan bağlılıklarına ilişkin görüşlerini değerlendirmişlerdir. Bağlılık düzeylerinin onların performansları üzerine olan etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmanın bulgularını tartışmışlardır.

Sağlık memurları ve hemşireler üzerinde yapılan bu araştırmada beklentilere uygun bir biçimde bağlılık ile performans arasında doğrudan ve kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Oktay ve ark.,2006:7).

3.2.6. Performans Gelişimi Değerlendirilmesi

Futbolcuların zaman zaman, spor hekimliğinin sağladığı olanaklardan yararlanılarak, çeşitli testlerle performans denetlenmesinden geçirilmeleri, en az antrenmanın kendisi kadar önemlidir. Antrenmanlarla kazanılan performans yükselmesi nedeniyle zamanla yüklenme dozu yükseltilmezse, performans gelişmesi durur. Ayrıca futbolcuların, yapılan testler sonucunda, performanslarının yükseldiğini gözleriyle görmeleri, hem hocalarına hem de kendilerine olan güvenlerini artırır. (Başer, 1994:99-100).

Böylece yükselen performans ile artan başarı, futbolcuları daha ciddi antrenman yapmak için motive edecektir. Bütün bunlar antrenmanların daha verimli olmasını sağlar. Aynı zamanda takımın başarısını artırır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
FUTBOLCULARIN KULÜBE BAĞLILIKLARINDA ANTRENÖRLERİN
LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ: TÜRKCELL SÜPER LİG
KULÜPLERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış, daha sonra bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ölççekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiş, elde edilen bulgularla değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Günümüzde grup amaçlarının gerçekleşmesi için farklı bireylerin etkin bir birimde toplanarak çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreç bireylerin takım şeklinde çalışmalarını ve verimli olmalarını sağlamak için özel tutum, davranış ve yetenekleri gerektirmektedir. Yüksek performanslı takım oluşturulması sürecinde planlama, yüksek maliyet ve kalite hesaplamaları yapmak yeterli olmamakta, aynı zamanda psiko-sosyal ilişkilerin ve güven kavramının oluşturulması gerekmektedir. Bu anlamda etkili ve açık bir iletişim, motive ve moral yüklü çalışanlar başarının temel elementlerini oluşturmaktadır. Yönetim sürecinde yüksek standartlar ortaya koyan lider başlangıçtan sürecin sonuna kadar tüm hedefleri yerine getirmek için yumuşak ilkelerle yönetmeli, ama katı olgularla performansı ölçümlmeli. Yüksek takım performansı aşılamanın yolu, etkin takım kurma, geliştirme, motive etme ve onlara liderlik etmekten geçmektedir.

Spor işletmelerinde görev yapan insanlar; sürekli olarak müşteri gruplarına spor hizmetleri sunmaktadırlar. Hizmet verdikleri grupları yönlendirebilmek, için liderlik yeteneklerine sahip bulunmalıdırlar. Hizmet verdiği müşteri grubunu harekete geçirecek bilgi ve yeteneklere sahip olmalı, grup elemanları üzerinde alışılmışın üstüne çıkan etki bırakmalıdır. Grubu zorlama yerine güdülemeli, gücünü kendisini izleyenlerin güveninden ve sevgisinden almalıdır (Hazar, 2003:13).

Sporda liderlikte önemli olan noktalar, genel liderlik rolü için düşünülenlerden farklı değildir. Bir spor liderinde de beklenen; grup üyelerine üyelik hazzını yaşatma, o grupta olmaktan tatmin sağlamalarına yardımcı olma ve üyeleri belirli faaliyetlere yönlendirme, yol gösterme ve etkileme şeklindedir (Gökdeniz, 2003:62). Etkili ve verimli spor yönetiminin gerçekleşmesi ve spor organizasyonlarında istenilen sonucun elde edilmesi büyük ölçüde yönetimi bilen, liderlik vasıflarını taşıyan, spor eğitimi almış, spor yöneticilerine bağlıdır.

Yapılan çeşitli araştırmalar aşağıda aıklanılan maddeler yerine getirildiğinde takım performansının artarak, takım kültürünün yapılanmasında etkili olduğunu ortaya koymuştur (Martens, 1987:171-181).

- Her bir kişinin başarisına ilgi göstermek
- Grubun elde ettiği başarılardan onur duymak
- Grubun birlikte çalışmasına yardımcı olmak
- Performansla ilgili pozitif geri-bildirim
- Yapılan değişiklikler ve çalışmalarla ilgili olarak oyuncularını bilgilendirmek

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990) bu ilişkinin çok zayıf olduğunu nedenleri ile belirtmiştir. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar (Vanderberghe and et al, 2004:66-67; Jaramillo and et al, 2005:710) rgtsel bağlılık ile çalışanın iş performansı arasında kuvvetli bir bağın bulunduğunu göstermektedir. Oktay ve arkadaşları (2006), Tokat devlet hastahanesi çalışanlarına örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiler konulu tez çalışması yapmıştır. Sağlık memurları ve hemşireler üzerinde yapılan bu araştırmada beklentilere uygun bir biçimde bağlılık ile performans arasında doğrudan ve kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı örgütsel bağlılık yazınında genellikle kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir yesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir (Becker and Billings,1993:177).

Bir takımın verdiği kararlar ne kadar işbirliği içinde alınıyorsa, örgütsel bağlılık o kadar güçlü olmaktadır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Korsgaard and et al., 1995:61).

Günümüz futbolundaki yoğun rekabet ortamında mücadele etmek zorunda olan kulüpler örgütsel bağlılığı ortaya koyan takım kültürünün ön plana çıkartmalıdır. Takım alışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Zira yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Leiter and Maslach, 1988:297-308). Bu ilişkiler olumlu ise örgütsel bağlılığa da olumlu bir şekilde yansiyacaktır.

Bu araştırmanın amacı, Türkcell Süper Liginde görev yapan antrenörlerin liderlik özelliklerinin futbolcuların kulübe bağlılıklarına ve performansa etkileri hakkında bilgi toplamak ve değerlendirmektir. Tek bir kulüpte yoğunlaşmanın gerçek durumu yansıtmayacağı düşüncesiyle Türkiye'nin coğrafi bölgeleri de göz önüne alınarak seçilen birden fazla kulüp araştırmaya dahil edilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Türkiye'nin coğrafi bölgesi de göz önünde bulundurularak Türkcell süperlig de yer alan 8 kulüp ile sınırlandırıldı. 2005 – 2006 yıllarını kapsayan bir sezon ile sınırlandırıldı. Araştırma futbolcular tarafından doldurulmak üzere hazırlanan 52 sorudan oluşan bir anket uygulaması ile yapıldı.

4.2.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinildi. Son olarak, elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulundu.

4.2.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce liderlik, örgütsel bağlılık türleri ve performans arasındaki ilişkilere yönelik geniş bir literatür taraması yapıldı. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edildi. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda kısaca belirtildi.

4.2.2.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler Conger ve Kanungo tarafından ileri sürülen lider özellikleri doğrultusunda altı kategoride ele alınmıştır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmemek olarak ele alınan değişkenler.

4.2.2.2. Bağımlı Değişkenler

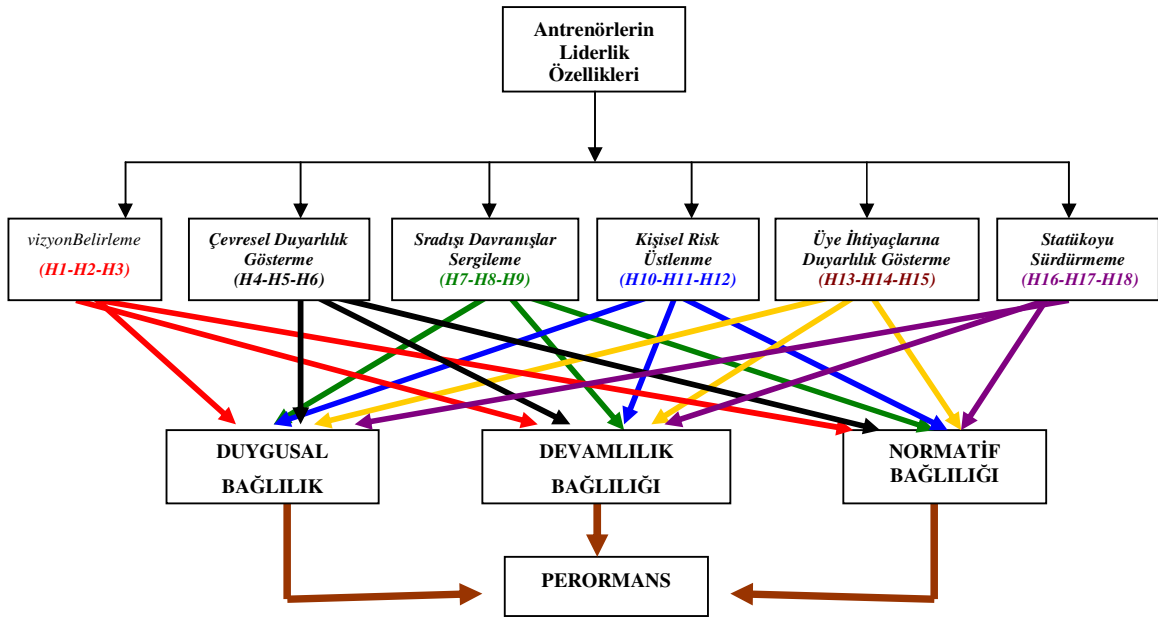
Araştırmada bağımlı değişken olarak Allen ve Meyer ikilisi tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık türleri kullanılmıştır. Bunlar; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak ele alınan değişkenler.

4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK HİPOTEZLER

Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edildi.

- H₁**. Antrenörün vizyon belirlemesi futbolcularının duygusal bağlılığını artırır.
- H₂**. Antrenörün vizyon belirlemesi futbolcularının devamlılık bağlılığını artırır.
- H₃**. Antrenörün vizyon belirlemesi futbolcularının normatif bağlılığını artırır.
- H₄**. Antrenörün çevresel duyarlılık göstermesi futbolcuların duygusal bağlılıklarını artırır.
- H₅**. Antrenörün çevresel duyarlılık göstermesi futbolcuların devamlılık bağlılığını artırır.
- H₆**. Antrenörün çevresel duyarlılık göstermesi futbolcuların normatif bağlılığını artırır.
- H₇**. Antrenörün sıra dışı davranışlar sergilemesi futbolcuların duygusal bağlılığını artırır.
- H₈**. Antrenörün sıra dışı davranışlar sergilemesi futbolcuların devamlılık bağlılığını artırır.
- H₉**. Antrenörün sıra dışı davranışlar sergilemesi futbolcuların normatif bağlılığını artırır.
- H₁₀**. Antrenörün kişisel risk üstlenmesi futbolcuların duygusal bağlılığını artırır.
- H₁₁**. Antrenörün kişisel risk üstlenmesi futbolcuların devamlılık bağlılığını artırır.
- H₁₂**. Antrenörün kişisel risk üstlenmesi futbolcuların normatif bağlılığını artırır.
- H₁₃**. Antrenörün üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi futbolcuların duygusal bağlılığını artırır.
- H₁₄**. Antrenörün üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi futbolcuların devamlılık bağlılığını artırır.
- H₁₅**. Antrenörün üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi futbolcuların normatif bağlılığını artırır.
- H₁₆**. Antrenörün statükoyu sürdürmemesi futbolcuların duygusal bağlılığını artırır.
- H₁₇**. Antrenörün statükoyu sürdürmemesi futbolcuların devamlılık bağlılığını artırır.
- H₁₈**. Antrenörün statükoyu sürdürmemesi futbolcuların normatif bağlılığını artırır.
- H₁₉**. Sporcuların kulüplerine duygusal bağlılık göstermeleri ile performansları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
- H₂₀**. Sporcuların kulüplerine devamlılık bağlılığı göstermeleri ile performansları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
- H₂₁**. Sporcuların kulüplerine normatif bağlılığı göstermeleri ile performansları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Yapılan araştırmada liderlik özelliklerinden bağımsız değişken olan vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme ile bağımlı değişkenler olarak ele aldığımız duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık arasındaki ilişki aynı zamanda bu ilişkinin performans üzerindeki etkisi Model Olarak Şekil 4.1.'de görüldüğü gibidir.

4.4. ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışıldı. Belirlenen ölçekler Türkçe'ye çevrilerek anket formu hazırlandı. Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanıldı.

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Fikrim Yok (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum)
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum;

Cümlelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin amacı, kişilerin bir konu hakkındaki düşüncelerini sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

4.4.1. Anket Sorularının Oluşturulması ve Dikkat Edilen Hususlar

Anket sorularının Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmesinde ortaya çıkabilecek potansiyel yanlışlıkların giderilmesi amacıyla ilk olarak, her iki lisana ve konuya hakim bir kişi tarafından soruların İngilizce'den Türkçe'ye çevirileri yapılmıştır.

Daha sonra iki lisana da hakim ancak konuyu bilmeyen bir filolog tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan sorular tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metinler karşılaştırılmıştır. Anketin Türkçe'ye çevrilmesinde orijinal versiyonunun linguistik ve psikometrik denkliliğini koruması için özen gösterilmiştir.

Araştırmada Örgütsel Bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş bulunan ve 25 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) kullanılmıştır. Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış ölçek ile ölçülmektedir.

Liderliği ölçmek için ise Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. 23 sorudan oluşan bu ölçek altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmemedir. Bu bölümler ile ilgili sorular da 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir. Ayrıca performansı ölçmek üzere 4 sorudan oluşan bir ölçek kullanıldı.

Çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 8 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların uyuşu, kulübü, yaş, eğitim düzeyi, medeni durumu, gelir durumu, çocuk sayısı ve görev süresi gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anket formunun düzenleniş biçiminin geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydası ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca anketi cevaplamanın ortalama zaman süresi ile ilgili bilgiye yer verilmiştir. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman kaybı olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

4.5. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları sunulmuştur. Tümü beş basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 52 sorudan elde edilen veriler SPSS 11,0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirildi. Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin testine yönelik regresyon analizlerden oluşmaktadır.

4.5.1. Demografik Analizler

Ankete katılan futbolcuların demografik özelliklerine ait bilgiler, frekans tabloları ve yüzdeler dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Futbolcuların Görev Yaptığı Kulüpler

KULÜPLER	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Beşiktaş Spor Klübü	21	13,3	13,3	13,3
Denizli Spor Klübü	19	12,0	12,0	51,1
G.Antep Spor Klübü	18	11,4	11,4	75,9
Kayseri Spor Klübü	22	13,9	13,9	39,2
Konya Spor Klübü	19	12,0	12,0	51,3
Malatya Spor Klübü	21	13,3	13,3	64,6
Trabzon Spor Klübü	18	11,4	11,4	87,3
V.Manisa Spor Klübü	20	12,7	12,7	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Tablo 4.1.'de futbolcuların görev yaptığı kulüpler ve bu kulüplerde anket yapılan futbolcu sayıları verilmektedir. Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi anket uygulanan kulüplerden en fazla katılım yüzdelerine göre %13,9 ile Kayseri Spor Kulübü olduğu görülmektedir. Bunu %13,3 katılım oranı ile Beşiktaş ve Malatya Spor Kulüpleri takip etmektedir. V. Manisa Spor Kulübü %12,7 lik oranda katılım gösterdi. Denizli Spor ve Konya Spor Kulüpleri ise %12 lik oranla katılım gösterdi. Gaziantep Spor ve Trabzon Spor Kulüpleri ise %11,4 oranında en düşük katılımı gerçekleştiren kulüplerdir.

Tablo 4.2. Futbolcuların Uyrukları

ÜLKELER	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
ARNAVUTLUK	1	,6	,6	,6
AVUSTRALYA	1	,6	,6	1,3
BELÇİKA	1	,6	,6	1,9
BREZİLYA	4	2,5	2,5	4,4
BULGARİSTAN	1	,6	,6	5,1
ÇEK CUMH	11	7,0	7,0	12,0
FİNLANDİYA	1	,6	,6	12,7
GANA	1	,6	,6	13,3
GİNE	2	1,3	1,3	14,6
HIRVATİSTAN	1	,6	,6	15,2
İSRAİL	1	,6	,6	15,8
KAMERUN	1	,6	,6	16,5
MACARİSTAN	1	,6	,6	17,1
MISIR	3	1,9	1,9	19,0
SIR.KARADAĞ	2	1,3	1,3	20,3
SLOVAKYA	2	1,3	1,3	21,5
TÜRKİYE	124	78,5	78,5	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Tablo 4.2'de ankete cevap veren futbolcuların uyrukları gösterilmektedir. Araştırmaya katılan futbolcuların 124'ü T.C. vatandaşı, 34'ü ise yabancı uyruklu futbolculardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelerine göre sırasıyla % 78,5 oranında T.C. vatandaşı olan futbolculardan ve % 21,5 oranında ise yabancı uyruklu olan futbolculardan oluşmaktadır. Yabancı uyruklu futbolculardan 11 tanesi Çek Cumhuriyeti vatandaşıdır. Çek vatandaşı olan bu futbolcular genel yüzdelerine göre %7'lik oranla dikkat çekmektedir.

Tablo 4.3. Futbolcuların Yaşları

YAŞ DİLİMLERİ	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
15 - 20	8	5,1	5,1	5,1
21 -25	60	38,0	38,0	43,0
26 - 30	68	43,0	43,0	86,1
31 - 35	20	12,7	12,7	98,7
35 +	2	1,3	1,3	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Tablo 4.3’de ankete cevap veren futbolcuların yaş dağılımları gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan futbolcuların 8 tanesi 15-20 yaş aralığında (%5,1) 60 tanesi 21-25 yaş aralığı (%38), 68 tanesi 26-30 yaş aralığı (%43), 20 tanesi 31-35 yaş aralığı (%12,7) ve 2 tanesi de 35 yaş ve üzeri (%1,3) olarak oluşmaktadır. Tablo 4.3’de görüldüğü gibi araştırma kapsamına alınan kulüplerdeki ankete katılan futbolcuların yaş ağırlık ortalaması 21-30 yaş arasında % 81’lik yüzdelerle dağılım göstermektedir.

Tablo 4.4. Futbolcuların Eğitim Durumları

EĞİTİM DÜZEYİ	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Ortaokul	13	8,2	8,2	8,2
Lise	81	51,3	51,3	59,5
YO/Üniver.	63	39,9	39,9	99,4
Lisansüstü	1	,6	,6	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Tablo 4.4’de ankete cevap veren futbolcuların eğitim düzeylerini göstermektedir. Buna göre; araştırmaya katılan futbolcuların 13 tanesi ortaokul mezunu (%8,2), 81 tanesi lise mezunu (%51,3), 63 tanesi yüksekokul veya üniversite mezunu (%39,9), 1 tanesi ise yüksek lisans mezunu (%0,6) düzeyinde görülmektedir. Tablo 4.4’de görüldüğü gibi T.C. vatandaşı ve yabancı uyruklu vatandaşlardan oluşan takımların 144 futbolcusunun (% 91,2) lise ve üniversite mezunu düzeyinde eğitim aldıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 4.5. Futbolcuların Bakmakla Yükümlü Oldukları Çocuk Sayısı

ÇOCUK SAYISI	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Yok	111	70,3	70,3	70,3
1	26	16,5	16,5	86,7
2	17	10,8	10,8	97,5
3	2	1,3	1,3	98,7
3+	2	1,3	1,3	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Tablo 4.5’de ankete cevap veren futbolcuların bakmakla yükümlü oldukları çocuk sayısını göstermektedir. Buna göre; Araştırmaya katılan futbolcuların 111 tanesinin (%70,3), bakmakla yükümlü olduğu çocuk sayısı bulunmamaktadır. 26 tanesi (16,5) 1 çocuğa bakmakla yükümlüdür. 17 tanesi(%10,8) 2 çocuğa bakmakla yükümlüdür. 2 tanesi (%1,3) 3 çocuğa bakmakla yükümlüdür. 2 tanesi (%1,3) ise 3 ve daha fazla çocuğa bakmakla yükümlüdür. Tablo 4.5’den anlaşılacağı gibi evli olmayan veya evli olupta çocuğu olmayan 111 futbolcu %70,3 lük oranla dikkat çekmektedir. Bakmakla yükümlü çocuğu olan 43 futbolcunun dağılım oranı ise %27.3’lük yüzdeler oranı ile 1-2 çocuğa bakmakla yükümlü futbolcu bulunmaktadır.

Tablo 4.6. Futbolcuların Medeni Durumları

MEDENİ DURUM	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Bekar	83	52,5	52,5	52,5
Evli, çocuksuz	31	19,6	19,6	72,2
Evli, çocuklu	44	27,8	27,8	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Tablo 4.6’da ankete cevap veren futbolcuların medeni durumlarını göstermektedir. Buna göre; Araştırmaya katılan futbolcuların 83 tanesi (%52,5) bekar, 75 tanesi ise evli (%47,5) olduğu görülmektedir. Tablo 4.6’da görüldüğü gibi ankete cevap veren futbolcuların evli ve bekar durumu %50 oranda yaklaşık değerlerde ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.7. Futbolcuların Gelir Durumları

GELİR DURUMU	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Düşük	2	1,3	1,3	1,3
Düşük	1	,6	,6	1,9
Orta	29	18,4	18,4	20,3
İyi	77	48,7	48,7	69,0
Çok iyi	49	31,0	31,0	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Tablo 4.7’de ankete cevap veren futbolcuların gelir durumları österilmektedir. Tablo 4.7’de görüldüğü gibi toplam 8 kulüpten 158 futbolcu bu ankete katılmıştır. Ankete katılan 158 futbolcudan 2 tanesi çok düşük (%1,3), 1 tanesi düşük (%0,6), 29 tanesi orta (%18,4), 77 tanesi iyi (%48,7), 49 tanesi de çok iyi (%31) gelir durumuna sahiptir. Buna göre ankete katılan futbolcuların Türkiye’deki yaşam şartlarını göz önüne alarak vermiş oldukları cevaplara göre gelir durumlarının iyi derecede olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. Futbolcuların Kulüpte Görev Yaptığı Süre

GÖREV SÜRESİ	SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1 yıldan az	43	27,2	27,2	27,2
1 - 3 Yıl	78	49,4	49,4	76,6
4 - 6 Yıl	30	19,0	19,0	95,6
7 - 9 Yıl	5	3,2	3,2	98,7
10 ve +	2	1,3	1,3	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Tablo 4.8’de ankete cevap veren futbolcuların bu kulüpte yaptıkları görev süresi gösterilmektedir. Tablo 4.8’de görüldüğü gibi toplam 8 kulüpten 158 futbolcu bu ankete katılmıştır. Ankete katılan 158 futbolcudan 43 tanesi 1 yıldan az (%27.2), 78 tanesi 1-3 yıl (%49.4), 30 tanesi 4-6 yıl (%19), 5 tanesi 7-9 yıl (%3.2), 2 tanesi de 10 yıl ve üzeri (%1.3) görev yapmışlardır. Buna göre ankete katılan 121 futbolcu (%76,6) oranında bir yıla yakın ve 3 yıl arası görev yapmış olduğu görülmektedir.

4.6. FAKTÖR ANALİZİ ÇALIŞMASI YOLUYLA FAKTÖR SAYISININ TESPİTİ

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Bağımsız değişkenler olan lider özellikli antrenörlerin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme özelliklerine, yapılan diğer çalışmalar da göz önünde bulundurularak ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır.

Aynı şekilde bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık şeklinde isimlendirilen alt boyutlarının da ayrı ayrı faktör analizleri yapılmıştır. Bu şekilde aynı boyut içinde yer alan ve anlamı benzer ifadelerden birbirine yakın puanda olanlar arasında tercih yapılmıştır. Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri göz önünde bulundurularak katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.6.1. Liderliğin Faktör Sonuçları

Liderlikle ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanarak, altılı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen altı faktörün Conger ve Kanungo’nun tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı liderlik özellikleri boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.9. Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Faktör Sonuçları
(Açıklanan Toplam Varyans: 62,048)

SORULAR	FAKTÖRLER	1
VİZYON BELİRLEME		
-Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir		,714
-İlham vericidir ve sporcuları “yaptıklarının önemini açıkça belirterek” motive edebilmektedir.		,631
-Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.		,688
-İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.		,653
-Takımın geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.		,579
ÇEVRESEL DUYARLILIK		
-Takımın amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir.		,586
-Takımdaki bütün üyelerin limitlerini görebilir.		,508
-Takımın amaçlarını gerçekleştirmesinde destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.		,571
-Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için geniş fırsatlar yaratır.		,644
SIRA DIŞI DAVRANIŞ GÖSTERME		
-Takımın amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.		,678
-Takımın amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.		,648
-Takımın diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.		,652
KİŞİSEL RİSK ÜSTLENME		
-Takımın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.		,612
-Takımın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.		,637
ÜYE İHTİYAÇLARINA DUYARLILIK GÖSTERME		
-Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.		,719
-Kulüpteki sporcu ve diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.		,610
STATÜKOYU SÜRDÜRME		
-Mevcut durumu veya işlerin normal yapıma şekillerini korumaya çalışır.		,668
-Takımın amaçlarına ulaşması için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.		,572

Faktör yükleri 0.508 ile 0.719 arasında değişmektedir.

Tablo 4.9'dan anlaşılacağı üzere faktör yükleri 0,508 ile 0,719 arasında değişmektedir. Elde edilen faktörler toplam varyansın % 62.04'ünü açıklamaktadır.

Başlangıçta antrenörlerin liderlik özelliklerini ölçmek üzere 23 soru sorulmuş ve bu soruların ifade ettiği itemler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bunun sonucunda anket formundan 5 soru (topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır, takımın amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir (kültürel öngörüler, köklü destekler), kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, kulüp içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir, takım uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır, kulüpteki sporcu ve diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir) çıkartılmış ve tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Böylece Tablo 4.9'da görüldüğü gibi liderlikle ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. Bu durum liderliği ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermektedir.

4.6.2. Örgütsel Bağlılık Türlerinin Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda örgütsel bağlılık ile ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili değişkenler üzerinde yapılan faktör analizinde de güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir.

4.6.2.1. Duygusal Bağlılığın Faktör Analizleri

Tablo 4.10'dan anlaşılacağı üzere faktör yükleri 0,617 ile 0,846 arasında değişmektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın %61,7'si ile % 84,6'sını açıklamaktadır.

Başlangıçta futbolcuların duygusal bağlılıklarını ölçmek üzere 9 soru sorulmuş, ancak beklenen faktör yüklerine ulaşamamıştır. Bunun üzerine anket formundan 3 soru (Bu kulüpte çalışmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var; Kulübüme karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum; Bu kulübün meselelerini kendi meselelerim gibi hissediyorum) çıkartılmış ve tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Böylece Tablo 4.10'da görüldüğü gibi duygusal bağlılıkla ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. Bu durum duygusal bağlılığı ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini, değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermektedir.

Tablo 4.10. Duygusal Bağlılık ile İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans:57,573)

FAKTÖRLER	1
SORULAR	
-Kendimi bu kulüpte ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	,733
-Kendimi çalıştığım kulübe duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	,846
-Bu kulübe bağlılık hissettiğim gibi bir başka kulübe de kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.	,733
-Bu kulüpte çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	,617
-Meslek hayatımın kalan kısmını bu kulüpte geçirmek beni çok mutlu eder.	,662
-Bu kulüp hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	,682

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

4.6.2.2.Devamlılık Bağlılığın Faktör Analizleri

Devamlılık bağlılığını ölçmek üzere futbolculara 7 soru sorulmuş ancak faktör yüklerini bozduğu gerekçesi ile 3 soru (İstesem de, şu anda takımdan ayrılmak benim için çok zor olurdu, Şu anda takımda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten kaynaklanıyor, Burada görev yapmaya devam etmemin nedenlerinden biri de ayrılmanın önemli fedakarlıklar gerektirmesidir. Bir başka yerde buradaki tüm kazançlarımı sağlayamayabilirim) çıkartılmış ve tekrar analize tabi tutulmuştur. Bunun sonucunda devamlılık bağlılığı ile ilgili değişkenlerin faktör yükleri Tablo 4.11’de görüldüğü gibi ,599 ile ,720 arasında bulunmuştur. Bu durum devamlılık bağlılığı için de güçlü bir faktör yapısına ulaşıldığını göstermektedir.

Tablo 4.11. Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 63,917)

FAKTÖRLER SORULAR	1
-Başka bir takım bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok.	,710
-Şu anda takımdan ayrılmak istediğime karar verseydim yaşantımda haddinden fazla şey bozulurdu.	,640
-Bu takımdan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi.	,599
-Bu takımı bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum.	,720

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

4.6.2.3. Normatif Bağlılığın Faktör Analizleri

Normatif bağlılığını ölçmek üzere futbolculara 9 adet soru yöneltilmiştir. Ancak normatif bağlılığı ile ilgili 1., 6. ve 7. sorular (Bu günlerde sporcuların bir takımdan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum, Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kulüpten şu anda ayrılmak yanlış olurdu, Bu kulüpte çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır) güvenilirlik katsayılarının düşmesine ve faktör yüklerinin bozulmasına neden olmuştur. Söz konusu soruların ölçek dışı bırakılmasıyla elde edilen faktör analizi sonuçları Tablo 4.12’de görülmektedir. Bu durum, normatif bağlılığını ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere doğru yüklenildiğini göstermektedir.

Tablo 4.12. Normatif Bağlılığı ile İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 54,670)

SORULAR	FAKTÖRLER	1
-Bu kulüpte kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.		,663
-Benim için avantajlı da olsa kulüpten şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.		,487
-Kulübümden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.		,564
-Bir insanın kulübüne her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.		,671
-Bu kulübe çok şey borçluyum.		,732
-Bu kulüp sadakatimi hak ediyor.		,690

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

4.6.2.4. Performansın Faktör Analizleri

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi performans ile ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir. Performans ile ilgili değişkenler üzerinde yapılan faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir.

Tablo 4.13. Performans ile İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans:70,850)

SORULAR	FAKTÖRLER	1
-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.		,831
-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.		,846
-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.		,862
-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim		,827

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

4.7. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Güvenilirliğin hesaplanması için Cronbach Alfa Katsayısı, İkiye Bölünmüş Yöntem (Split Half), Guttman Katsayıları ve Paralel Yöntem gibi değişik yöntemler kullanılmaktadır (Özdamar, 1999:513). Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda gözönünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999:513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Aşağıda verilen Tablo 4.14’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 4.14. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
VB	6	,7724
ÇD	6	,7009
SDS	3	,7282
KRÜ	3	,7311
ÜİDG	3	,5508
MDS	2	,6063
DUYB	6	,7018
DEVB	4	,7266
NORB	6	,6697
PERF	4	,8606

Tablo 4.14’de görüldüğü gibi liderlikle ilgili değişkenlerin, bağlılık türlerinin herbirinin ve performans ölçütlerinin SPSS’de Cronbach Alfa güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,55 ve 0,86 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach α düzeyine yakın ve üzerinde değerlerdedir.

4.8. KORELASYON ANALİZİ

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir (Özdamar, 1999:407). Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Erdoğan, 1998:129). Korelasyon analizi için antrenörlerdeki liderlik özelliklerin alt değişkenleri ile örgütsel bağlılığı temsil eden alt ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “*güçlü ilişki*” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “*orta derecede*”, $r = 0,20$ ve $0,40$ arası ise “*zayıf bir ilişki*” olduğu söylenir. Eğer $r < 0,20$ ise “*ihmal edilecek ilişki*” olarak nitelendirilmekte (Sökmen, 2000:85).

Yapılan korelasyon analizinde antrenörlerin liderlik özelliklerinden vizyon belirleme ile normatif bağlılığı arasında 0,173 düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki devamlılık bağlılığı ile mevcut durumu sürdürmeme arasında

(0,067) düzeyinde bulunmuştur. En güçlü ilişki ise, devamlılık bağlılığı ile sıra dışı davranışlar sergileme arasında 0,311 düzeyinde bulunmuştur. Tablo 4.15’de görüleceği üzere, değişkenlere ait standart sapma değerleri arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılabilmesi için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayıları, hipotezlerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü korelasyon katsayıları aynı zamanda basit regresyon anlamı da taşımaktadır. Buradan hareketle, söz konusu tablolarda $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Vizyon belirleme ile normatif bağlılık arasında ,173 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Literatürdeki genel kanaatin aksine vizyon belirleme ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Çevresel duyarlılık ile duygusal bağlılık arasında ,258 ($p < 0,01$) düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla literatürdeki beklentilere uygun bir şekilde, eğer lider antrenör çevresel gelişmeleri takip ediyor, gelecekte ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerden yararlanabiliyor veya korunabiliyorsa takım üyeleri kulüplerine duygusal bağlılık göstermektedirler.

Antrenörlerin lider özelliklerinin bağlılık türleri ile en fazla ilişkili olan değişkeni sıra dışı davranışlar sergileme özelliğidir. Takım üyeleri statükocu liderlerden ziyade, kendine has sıra dışı davranış sergileyen liderlerden etkilenmektedirler. Şüphesiz bu tür davranışların takım üyelerine avantajlar sunması halinde ancak, bağlılık üzerinde olumlu etkiler meydana getirmesi söz konusudur. Yapılan araştırmada sıra dışı davranışlar sergilemenin hem devamlılık, hem de normatif bağlılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kişisel risk üstlenme özelliği karizmatik liderlerin en çarpıcı özelliklerinin başında yer almaktadır. Takım üyeleri kişisel fedakarlıkta bulunan, risk üstlenen liderlere ve bu tür liderlerin yer aldığı kurumlara daha fazla bağlılık göstermektedirler. Literatürdeki bu yaygın görüşe paralel olarak, yapılan bu araştırmada da kişisel risk üstlenme ile duygusal bağlılık arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Üyelerinin sorun, ilgi, istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren lider antrenörler daha fazla sevilmektedirler. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında sırasıyla ,188 ve ,180 düzeylerinde pozitif ilişki bulunmuştur. Özellikle devamlılık bağlılığı ile söz konusu lider değişkeni arasında pozitif bir ilişkinin bulunması araştırma bulgusu açısından anlamlıdır. Zira lider antrenörün üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi, üyeler tarafından kendilerine yapılan maddi bir yatırım olarak algılanmaktadır.

Mevcut durumu sürdürmeme özelliği ile bağlılık türleri arasında anlamlı herhangi bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktör ile her üç bağlılık türü arasında da herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Sadece bakmakla yükümlü bulunan çocuk sayısı ile normatif bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yani çocuk sayısı arttıkça futbolcuların normatif bağlılıkları azalmaktadır.

Tablo 4.15. Liderlik Özellikleri, Bağlılık Türleri ve Performans Arasındaki Korelasyon Analizi

	ORT.	STD. SAPMA	VB	ÇD	SDS	KRÜ	ÜİDG	MDS	DUYB	DEVB	NORB	PERF
VB	3,4989	,6856	1,000									
ÇD	3,3692	,5694	,287**	1,000								
SDS	3,1076	,8364	,019	,175*	1,000							
KRÜ	3,2384	,8776	,208**	,306**	,316**	1,000						
ÜİDG	3,3376	,6645	,123	,317**	,020	,032	1,000					
MDS	3,3323	,7852	,214**	,195*	-,116	-,014	,341**	1,000				
DUYB	2,9641	,5610	,072	,258**	,111	,242**	,188*	,005	1,000			
DEVB	2,8725	,6848	,150	,155	,311**	,099	,180*	,067	,185*	1,000		
NORB	3,0949	,5314	,173*	,023	,250**	,147	,102	-,013	,200*	,322**	1,000	
PERF	3,7373	1,0610	,097	-,143	-,021	-,063	,039	,029	-,003	-,017	,162*	1,000

*p<0.05 düzeyinde anlamlı;**p<0.01 düzeyinde anlamlı; ORT.:Ortalama; STD. SAPMA: Standart Sapma.

4.9. REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Yukarıda sıralanan regresyon modelleri SPSS 11,0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

4.9.1. Duygusal Bağlılık ile Antrenörlerin Liderlik Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.16’da duygusal bağlılık üzerinde antrenörlerin lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 4.16’daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 3,339 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık ile liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,342’dir. Buna göre, duygusal bağlılığı, modeldeki lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü % 34,2’sini açıklayabilmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden lider özellikli antrenörlerin çevresel duyarlılık gösterme ve kişisel risk üstlenme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değerleri sırasıyla, ,054 ve ,032 olarak bulunmuştur. Bu iki özelliğin standardize edilmiş beta değerleri (β) ise sırasıyla, ,170 ve ,184’tür.

Tablo 4.16. Duygusal Bağlılık ile Antrenörün Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
VB	-,019	-,228	,820
ÇD	,170	1,945	,054
SDS	,012	,150	,881
KRÜ	,184	2,164	,032
ÜİDG	,155	1,830	,069
SS	-,073	-,875	,383
F	3,339		
R	,342		
R²	,082		

** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

4.9.2. Devamlılık Bağlılığı ile Antrenörün Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.17’de devamlılık bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Devamlılık bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özellikleri arasında yapılan regresyon analizinde, lider özellikli antrenörlerin sıradışı davranış sergilemeleri ile devamlılık bağlılığı arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bağımsız değişkenler ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. İlgili regresyon modelinde R ,380 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle antrenörlerin lider özelliklerinin devamlılık bağlılığını karşılama oranı % 38’dir. Modelin anlamlığını gösteren F değeri 4,247 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.17. Devamlılık Bağlılığı ile Antrenörlerin Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
VB	,122	1,515	,132
ÇD	,027	,309	,758
SDS	,316	3,924	,000
KRÜ	-,038	-,459	,647
ÜİDG	,144	1,726	,086
SS	,022	,272	,786
F	4,247		
R	.380		
R²	.110		

** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

4.9.3. Normatif Bağlılığı ile Antrenörlerin Liderlik Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.18’de normatif bağlılığı üzerinde antrenörlerin liderlik özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kurulan regresyon modelinde F 3,181 değerindedir. Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan R ise, ,335 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile antrenörlerin liderlik özelliklerinin normatif bağlılığı karşılama oranı % 33,5’dir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden vizyon belirleme (,027) ve sıra dışı davranışlar sergileme (,004) ile normatif bağlılık arasında $p<0,05$ düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile normatif bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.18. Normatif Bağlılık ile Antrenörlerin Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
VB	,184	2,240	,027
ÇD	-,124	-1,415	,159
SDS	,240	2,920	,004
KRÜ	,066	,779	,437
ÜİDG	,127	1,496	,137
SS	-,043	-,510	,610
F	3,181		
R	,335		
R²	,112		

**Değer0,01düzeyinde anlamlıdır.*Değer0,05düzeyinde anlamlıdır.

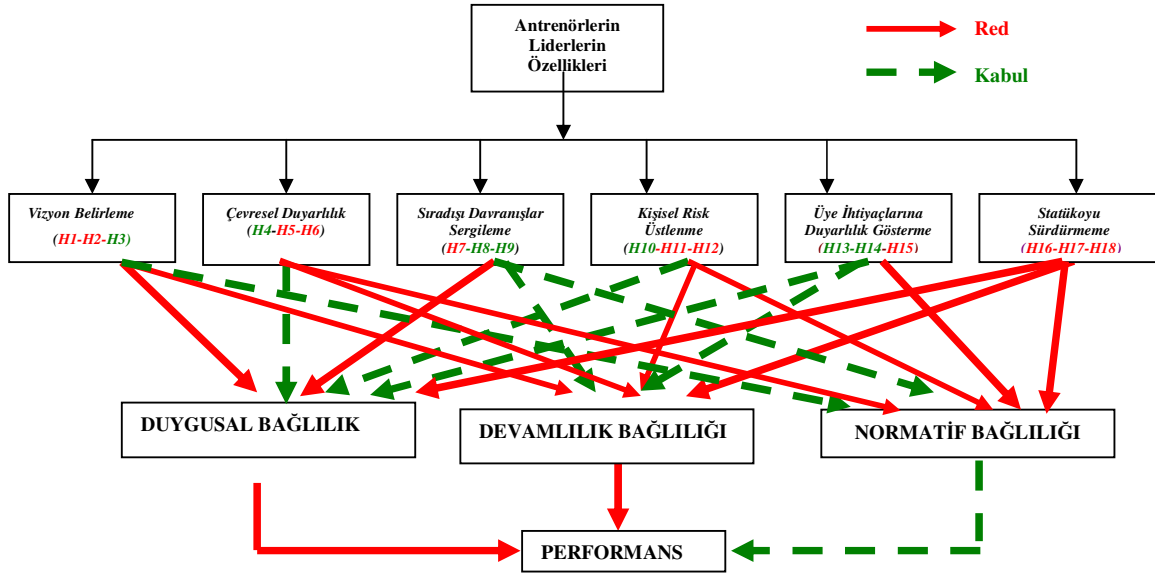
4.9.4. Bağlılık Türleri ile Performans Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.19’de bağlılık türleri ile sporcuların performansları arasındaki ilişkileri gösteren regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kurulan regresyon modelinde F 1,710 değerindedir. Belirlilik katsayısı olan R ise; ,180 olarak bulunmuştur. Yani bağlılık türlerinin performansı karşılama oranı % 18’dir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece normatif bağlılık ile performans (,026) arasında $p < 0,01$ düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.19. Bağlılık Türleri ile Performans Arasındaki Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
DUYBAG	-,027	-,336	,737
DEVBAG	-,073	-,869	,386
NORBAG	,191	2,255	,026
F	1,710		
R	,180		
R²	,013		

** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.



Şekil 4.2. Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu

Yapılan araştırmada liderlik özelliklerinden bağımsız değişken olan vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme ile bağımlı değişkenler olarak ele aldığımız duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki aynı zamanda bu ilişkinin performans üzerindeki etkisinin kabul ve red durumu model olarak şekil 4.2.'de verilmiştir

SONUÇ DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Yapmış olduğumuz araştırmada Conger ve Kanungo (1994) tarafından ileri sürülen lider özellikleri ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan üçlü örgütsel bağlılık türlerine ilişkin çalışmalarından yararlanılmıştır.

Challadurai'nin modelini kullanarak yapılan araştırmalarda liderlik sonuçlarıyla ilgili şunlar bulunmuştur (Weinberg and Gould, 1995:205-215).

— Sporcular tercih etmedikleri antrenörlük stiliyle karşılaştıklarında özellikle öğretim, antrenman ve pozitif davranışlarla ilgili olarak doyum elde etmemektedirler. Antrenörlük stili ile sporcu tercihi arasındaki farklılık çok oldukça, doyum az olacaktır.

— Sportif doyumla liderlik farklılığı arasındaki ilişki spordan spora farklı olabilir. Örneğin futbolda doyum üreten liderlik stili, atletizm ve güreş için aynı geçerliliği taşımayabilir. Eğer sporcunun doyumuna önem veriliyorsa özel olarak fiziksel aktivite ve sporla ilgili olarak sporcunun tercihi ile uyumlu düşen liderlik stiline belirlenmesine gereksinim vardır.

— Ödüllendirici davranış, sosyal destek ve demokratik karar vermede yüksek sıklık genelde sporcularda yüksek doyumla ilişkili olmaktadır.

— Sosyal destekte yüksek sıklık daha zayıf takım performansı ile ilişkili olmaktadır. Yüksek sosyal destek takım yenilgisine neden olmamaktadır. Yani kaybeden takımlar motivasyonu korumak için liderlerden daha çok sosyal destek beklemektedir.

—Antrenörler sporcuların tercihlerine ve algılamalarına uygun kararlar geliştirdiklerinde daha etkili olarak değerlendirilmektedir.

Antrenörler; futbolcuların dayanıklılığını, çevikliğini, nefes gücünün arttırılmasını top ile olan ilişkilerini geliştirir, beceri ve mücadele yeteneklerini güçlendirir, morallerini yükseltir, onları çalıştırır, yetiştirir ve müsabakalara hazırlar. Aynı zamanda, performansı yükseltici ve belirli bir performans türüne yönelik antrenmanları vasıtasıyla sporcuların bireysel ve sosyal verim düzeylerini yukarıya taşıyabilmek, yeteneklerini geliştirmek, dolayısı ile takımlarını müsabakalara hazırlamak zorundadırlar. Rekabetin giderek yoğunlaştığı Dünya futbolunda, Türk futbol kulüplerinin de varlıklarını sürdürebilmeleri, sporcuların mesleğinden ve kulübünden memnun olmaları ile devamlılıklarının sağlanması, performanslarının yükseltilmesi, ligde tutunma ve zirveye ulaşmak temel amaç olarak görülmelidir. Bu amacın gerçekleşmesinde liderlik özellikleri bulunan antrenörlerin sahip oldukları kaynaklardan da azami ölçüde yararlanarak hazırlamış oldukları planları ile futbolcunun görev yaptığı kulübün

hedeflerini benimsemesi ve kulüpte varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen kulübe bağlılık ön plana çıkarılmıştır.

Böylece antrenörlerin liderlik özellikleri, sporcuların kulübe bağlılığı ve bunların performans üzerine etkileri, araştırma kapsamında 21 tane hipotez kurularak test edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki sonuçlar bulunulmuştur.

Yapmış olduğumuz araştırmada antrenörlerin liderliği ile ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulandı ve altılı bir faktör yapısına ulaşıldı. Elde edilen altı faktörün Conger ve Kanungo'nun tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı lider özellikleri boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görüldü. Başlangıçta antrenörlerin liderlik özelliklerini ölçmek üzere futbolculara 23 soru soruldu, ancak beklenen faktör yüklerine ulaşılamadı. Bunun üzerine anketten 5 soru çıkartılarak tekrar faktör analizine tabi tutuldu. Liderlikle ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıktı. Bu durum antrenörlerin liderliğini ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini, değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini gösterdi.

Araştırmadaki örgütsel bağlılıkla ilgili değişkenler üzerinde yapılan faktör analizinde güçlü faktör yapısı elde edilmiştir. Başlangıçta futbolcuların duygusal bağlılıklarını ölçmek üzere 9 soru soruldu, ancak beklenen faktör yüklerine ulaşılamadı. Bunun üzerine anket formundan 3 soru çıkartılarak tekrar faktör analizine tabi tutuldu. Duygusal bağlılıkla ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıktı. Bu durum duygusal bağlılığı ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini, değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermiştir.

Futbolcuların devamlılık bağlılığını ölçmek üzere futbolculara 7 soru soruldu, ancak faktör yüklerini bozduğu gerekçesi ile 3 soru çıkartılarak tekrar analize tabi tutuldu. Bunun sonucunda devamlılık bağlılığı ile ilgili değişkenlerin faktör yükleri ,599 ile ,720 arasında bulundu. Bu durum devamlılık bağlılığı için de güçlü bir faktör yapısına ulaşıldığını göstermiştir.

Futbolcuların normatif bağlılığını ölçmek üzere futbolculara 9 adet soru yöneltildi, ancak normatif bağlılığı ile ilgili 3 soru güvenilirlik katsayılarının düşmesine ve faktör yüklerinin bozulmasına neden olmuştur. Söz konusu soruların ölçek dışı bırakılmasıyla elde edilen faktör analizi sonuçları, normatif bağlılığı ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere doğru yüklenildiğini göstermiştir.

Performans ile, ilgili değişkenler üzerinde yapılan faktör analizinde oldukça güçlü bir faktör yapısı elde edildi.

Korelasyon analizi için antrenörlerin lider özelliklerinin alt değişkenleri ile örgütsel bağlılığı temsil eden alt ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplandı. Yapılan korelasyon analizinde antrenörlerin liderlik özelliklerinden vizyon belirleme ile normatif bağlılığı arasında 0,173 düzeyinde pozitif bir ilişki bulundu. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki devamlılık bağlılığı ile mevcut durumu sürdürmeme arasında (0,067) düzeyinde bulundu. En güçlü ilişki ise, devamlılık bağlılığı ile sıra dışı davranışlar sergileme arasında 0,311 düzeyinde bulundu.

Kulübe bağlılığı etkileyen kişisel faktörler ile her üç bağlılık türü arasında da herhangi bir ilişki bulunamadı. Sadece bakmakla yükümlü bulunulan çocuk sayısı ile normatif bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişki bulundu. Çocuk sayısı arttıkça futbolcuların normatif bağlılıkları azalmaktadır.

Araştırmamızdaki bağımlı değişken türü olan duygusal bağlılık ile, bağımsız değişken olarak ele alınan antrenörlerin liderlik özellikleri (vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme) arasında yapılan regresyon analizi sonuçları tek tek ele alınarak incelendi.

Duygusal bağlılık ile antrenörlerin liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, belirleyicilik kat sayısı olan R değeri 0,342 olarak bulundu. Başka bir ifade ile duygusal bağlılığın antrenörlerin liderlik özelliklerini karşılama oranı % 34,2 dir.

Araştırma modelimizdedeki bağımsız değişken olarak incelediğimiz antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, çevresel duyarlılık gösterme özelliği ile futbolcuların kulüplerine yönelik duygusal bağlılıkları arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki Süper Lig kulüplerinde görev yapan antrenörlerin liderlik özelliklerinden olan çevresel duyarlılık göstermedeki olumlu davranışı, futbolcuların kulüplerine duygusal bağlılık göstermelerinde etkili olduğu görülmüştür. Futbolcuların kulübe duygusal bağlılığını etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin antrenörleri tarafından tatmin edici bir şekilde uygulandığı görülmektedir.

Araştırma modelindeki bağımsız değişken olarak ele alınan antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, kişisel risk üstlenme özelliği ile futbolcuların kulüplerine duygusal bağlılıkları arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki Süper Lig kulüplerinde görev yapan antrenörlerin, liderlik özelliklerinden olan kişisel risk üstlenme özelliği, ankete cevap veren futbolcular tarafından tatmin edici derecede kabul görmüştür. Böylece ankete katılan

futbolcular buldukları kulüplerdeki antrenörlerinin yeterli derecede kişisel risk ütlendiğine inanmaktadırlar. Futbolcuların kulübe duygusal bağlılığını etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin futbolculara antrenörleri tarafından tatmin edici bir şekilde uygulandığı görülmektedir. Buda antrenörlerin liderlik özelliklerinden olan çevresel duyarlılık gösterme davranışını futbolculara olumlu yansıttığını futbolcuların anket sorularına vermiş oldukları cevaplardan anlaşılmaktadır.

Araştırma modelindeki bağımsız değişken olarak ele alınan antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özelliği ile futbolcuların kulüplerine duygusal bağlılığı arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki Süper Lig kulüplerinde görev yapan antrenörlerin, liderlik özelliklerinden olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermedeki olumlu davranışı, futbolcuların kulüplerine duygusal bağlılık göstermelerinde etkili olduğu görülmüştür. Futbolcuların kulübe duygusal bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerin futbolculara antrenörleri tarafından tatmin edici bir şekilde uygulandığı görülmüştür. Bu da antrenörlerin liderlik özelliklerinden üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme davranışını futbolculara olumlu yansıttığını, futbolcularında bundan memnun olduklarını göstermiştir.

Araştırmada elde ettiğimiz sonuçlara göre, diğer bağımsız değişkenler ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik duygusal bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, vizyon belirleme arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği anlaşılmıştır. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin futbolcular nazarında tatmin edici bir vizyonu bulunmadığını göstermektedir. Böylece futbolcuların kulübe duygusal olarak kendilerini bağımlı hissetmedikleri ortaya çıkarmaktadır. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların duygusal bağlılığına etki eden kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin işlevleri antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek derecede ortaya konmalıdır. Aynı zamanda lider özellikli antrenörler vizyonlarını futbolcularına aktarmalıdır. Böylece vizyon belirleme ile duygusal bağlılık arasındaki olumsuz ilişkinin giderilmesi mümkün olacaktır.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik duygusal bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, sıra dışı davranışlar sergileme arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği

anlaşılmıştır. Bu sonuç; antrenörlerin liderlik özelliklerinden sıra dışı davranışlar sergileme özelliğinin, futbolcuların kulübe duygusal bağlılığını artırmadığını göstermiştir. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin futbolcular nazarında tatmin edici bir sıra dışı davranışlar sergileme özelliğinin bulunmadığını göstermektedir. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların duygusal bağlılığına etki eden kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin işlevleri, antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek derecede ortaya konmalıdır. Böylece sıra dışı davranışlar sergileme ile duygusal bağlılık arasındaki olumsuz ilişkinin giderileceği anket sorularına verilen cevapta görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik duygusal bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, statükoyu sürdürmeme arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği anlaşılmıştır. Bu sonuç; antrenörlerin liderlik özelliklerinden statükoyu sürdürmeme davranışının, futbolcuların kulübe duygusal bağlılığını artırmadığını göstermiştir. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin futbolcular nazarında tatmin edici bir statükoyu sürdürmeme özelliğinin bulunmadığını göstermektedir. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların duygusal bağlılığına etki eden kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin işlevleri, antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek derecede ortaya konmalıdır. Böylece statükoyu sürdürmeme ile duygusal bağlılık arasındaki olumsuz ilişkinin giderileceği anket sorularına verilen cevapta görülmektedir.

Devamlılık bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, belirleyicilik kat sayısı olan R değeri 0,380 olarak bulundu. Bağlılık türlerinden olan devamlılık bağlılığının antrenörlerin liderlik özelliklerini karşılama oranı % 38 dir.

Devamlılık bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özellikleri arasında yapılan regresyon analizinde; antrenörlerin liderlik özelliğini belirleyici faktörlerden olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme davranışlarıyla, futbolcuların kulüplerine yönelik devamlılık bağlılığı arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Futbolcuların kulübe devamlılık bağlılığını etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin futbolculara antrenörleri tarafından tatmin edici bir düzeyde uygulandığı görülmektedir. Ankete katılan futbolcuların anket sorularına vermiş oldukları cevaplara göre antrenörlerin liderlik özelliklerinden olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme davranışını futbolculara olumlu yansıttığından dolayı futbolcular kulübe devamlılık bağlılığı göstereceklerine inanmaktadırlar.

Araştırmada futbolcuların devamlılık bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özellikleri arasında yapılan regresyon analizinde, antrenörlerin liderlik özellikleri belirleyici faktörlerden olan sıra dışı davranışlarıyla, futbolcuların kulüplerine yönelik devamlılık bağlılığı arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Futbolcuların kulübe devamlılık bağlılığını etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin futbolculara antrenörleri tarafından tatmin edici bir düzeyde uygulandığı görülmektedir. Ankete katılan futbolcuların anket sorularına vermiş oldukları cevaplara göre antrenörlerin liderlik özelliklerinden olan sıra dışı davranışlar sergileme davranışını futbolculara olumlu yansıttığından dolayı futbolcular kulübe devamlılık bağlılığı göstereceklerine inanmaktadırlar.

Araştırmada elde ettiğimiz sonuçlara göre, diğer bağımsız değişkenler ile devamlılık bağlılığı arasında olumlu bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik devamlılık bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, vizyon belirleme arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği anlaşılmıştır. Bu sonuç; antrenörlerin liderlik özelliklerinden vizyon belirleme davranışının, futbolcuların kulübe duygusal bağlılığını artırmadığını göstermiştir. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin futbolcular nazarında tatmin edici bir vizyon belirleme özelliğinin bulunmadığını göstermektedir. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların devamlılık bağlılığına etki eden kişisel ve örgütsel faktörlerin işlevleri antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek derecede ortaya konmalıdır. Böylece futbolcuların bu davranışlardan etkilenmeye yönelik tatmin derecesi artırılarak devamlılık bağlılığının sağlanacağı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik devamlılık bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, çevresel duyarlılık gösterme arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği anlaşılmıştır. Bu sonuç; antrenörlerin liderlik özelliklerinden çevresel duyarlılık gösterme davranışının, futbolcuların kulübe devamlılık bağlılığını artırmadığını göstermiştir. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin futbolcular nazarında tatmin edici bir çevresel duyarlılık gösterme özelliğinin bulunmadığını göstermektedir. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların devamlılık bağlılığına etki eden kişisel ve örgütsel faktörlerin işlevleri antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek

derecede ortaya konmalıdır. Böylece futbolcuların bu davranışlardan etkilenmeye yönelik tatmin derecesi artırılarak devamlılık bağlılığının sağlanacağı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik devamlılık bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, kişisel risk üstlenme arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği anlaşılmıştır. Bu sonuç; antrenörlerin liderlik özelliklerinden kişisel risk üstlenme davranışının, futbolcuların kulübe devamlılık bağlılığını artırmadığını göstermiştir. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin futbolcular nazarında tatmin edici bir kişisel risk üstlenme özelliğinin bulunmadığını göstermektedir. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların devamlılık bağlılığına etki eden kişisel ve örgütsel faktörlerin işlevleri antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek derecede ortaya konmalıdır. Böylece futbolcuların bu davranışlardan etkilenmeye yönelik tatmin derecesi artırılarak devamlılık bağlılığının sağlanacağı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik devamlılık bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, statükoyu sürdürmeme arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği anlaşılmıştır. Bu sonuç; antrenörlerin liderlik özelliklerinden statükoyu sürdürmeme davranışının, futbolcuların kulübe devamlılık bağlılığını artırmadığını göstermiştir. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin futbolcular nazarında tatmin edici bir kişisel statükoyu sürdürmeme özelliğinin bulunmadığını göstermektedir. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların devamlılık bağlılığına etki eden kişisel ve örgütsel faktörlerin işlevleri antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek derecede ortaya konmalıdır. Böylece futbolcuların bu davranışlardan etkilenmeye yönelik tatmin derecesi artırılarak devamlılık bağlılığının sağlanacağı anlaşılmaktadır.

Normatif bağlılık ile antrenörlerin liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, belirleyicilik kat sayısı olan R değeri 0,335 olarak bulundu. Başka bir ifade ile bağlılık türlerinden olan normatif bağlılığının antrenörlerin liderlik özelliklerini karşılama oranı % 33.5 dir.

Araştırmada bağımsız değişken olarak ele alınan antrenörlerin liderlik özelliklerinden vizyon belirleme ,027 ile futbolcuların kulüplerine olan normatif bağlılık arasında $p < 0,05$ düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki Süper Lig kulüplerinde görev yapan antrenörlerin, liderlik özelliklerinden olan vizyon belirleme özelliği, ankete

cevap veren futbolcular tarafından tatmin edici derecede kabul görmüştür. Böylece ankete katılan futbolcular buldukları kulüplerdeki antrenörlerinin yeterli derecede vizyona sahip olduklarına inanmaktadırlar. Bu durumda futbolcuların kulüpte göreve başladıkları ve göreve devam ettikleri süre içerisinde antrenörleri tarafından futbolcuların kulübe normatif bağlılığını etkileyecek kişisel faktörleri tatmin edici düzeyde uyguladığı görülmektedir. Buda antrenörlerin liderlik özelliklerinden vizyon belirleme davranışını futbolculara olumlu yansıttığını göstermektedir. Futbolcularda bundan olumlu yönde etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmada bağımsız değişken olarak ele alınan, antrenörlerin liderlik özelliklerinden sıra dışı davranışlar sergileme ,004 ile futbolcuların kulüplerine olan normatif bağlılığı arasında $p < 0,05$ düzeyinde pozitif bir ilişki bulundu. Araştırma kapsamındaki Süper Lig kulüplerinde görev yapan antrenörlerin, liderlik özelliklerinden olan sıra dışı davranışlar sergileme özelliği, ankete cevap veren futbolcular tarafından tatmin edici derecede kabul görmüştür. Böylece ankete katılan futbolcular buldukları kulüplerdeki antrenörlerinin yeterli derecede sıra dışı davranışlar sergileme özelliğine sahip olduklarına inanmaktadırlar. Bu durumda futbolcuların kulübe normatif bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerin futbolculara antrenörleri tarafından tatmin edici bir şekilde uygulandığı görülmektedir. Buda antrenörlerin liderlik özelliklerinden olan sıra dışı davranışlar sergilemesini futbolculara olumlu yansıttığını göstermektedir. Futbolcularda bundan olumlu yönde etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik normatif bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, çevresel duyarlılık arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği anlaşılmıştır. Bu sonuç; antrenörlerin liderlik özelliklerinden çevresel duyarlılık gösterme davranışının, futbolcuların kulübe normatif bağlılığını artırmadığını göstermiştir. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin, futbolcular nazarında tatmin edici bir çevresel duyarlılık gösterme özelliğinin bulunmadığını göstermektedir. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların normatif bağlılığına etki eden kişisel faktörlerin işlevleri antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek derecede ortaya konmalıdır. Böylece futbolcuların bu davranışlardan etkilenmeye yönelik tatmin derecesi artırılarak devamlılık bağlılığının sağlanacağı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik normatif bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, kişisel risk

üstlenme arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği anlaşılmıştır. Bu sonuç; antrenörlerin liderlik özelliklerinden kişisel risk üstlenme gösterme davranışının, futbolcuların kulübe normatif bağlılığını artırmadığını göstermiştir. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin, futbolcular nazarında tatmin edici bir kişisel risk üstlenme gösterme özelliğinin bulunmadığını göstermektedir. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların normatif bağlılığına etki eden kişisel faktörlerin işlevleri antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek derecede ortaya konmalıdır. Böylece futbolcuların bu davranışlardan etkilenmeye yönelik tatmin derecesi artırılarak devamlılık bağlılığının sağlanacağı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik normatif bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği anlaşılmıştır. Bu sonuç; antrenörlerin liderlik özelliklerinden üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme gösterme davranışının, futbolcuların kulübe normatif bağlılığını artırmadığını göstermiştir. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin, futbolcular nazarında tatmin edici bir üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme gösterme özelliğinin bulunmadığını göstermektedir. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların normatif bağlılığına etki eden kişisel faktörlerin işlevleri antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek derecede ortaya konmalıdır. Böylece futbolcuların bu davranışlardan etkilenmeye yönelik tatmin derecesi artırılarak devamlılık bağlılığının sağlanacağı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki kulüplerde görev yapan futbolculara yöneltilen anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre; futbolcuların kulüplerine yönelik normatif bağlılığı ile antrenörlerin liderlik özelliklerini belirleyici faktörlerden olan, statükoyu sürdürmeme arasındaki regresyon analizinde olumlu bir ilişkinin görülmediği anlaşılmıştır. Bu sonuç; antrenörlerin liderlik özelliklerinden statükoyu sürdürmeme gösterme davranışının, futbolcuların kulübe normatif bağlılığını artırmadığını göstermiştir. Bu durum araştırma kapsamı içerisindeki Süper Lig takımlarında görev yapan antrenörlerin, futbolcular nazarında tatmin edici bir statükoyu sürdürmeme gösterme özelliğinin bulunmadığını göstermektedir. Bu olumsuz ilişkinin giderilmesi için futbolcuların normatif bağlılığına etki eden kişisel faktörlerin işlevleri antrenörler tarafından futbolcuları tatmin edecek derecede ortaya konmalıdır. Böylece futbolcuların bu davranışlardan etkilenmeye yönelik tatmin derecesi artırılarak devamlılık bağlılığının sağlanacağı anlaşılmaktadır.

Bağlılık türleri ile futbolcuların performansları arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, belirleyicilik kat sayısı olan R değeri 0,180 olarak bulundu. Bağlılık türlerinden olan devamlılık bağlılığının antrenörlerin liderlik özelliklerini karşılama oranı % 18 dir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece normatif bağlılık ile performans (,026) arasında $p < 0,05$ düzeyinde pozitif bir ilişki bulundu. Araştırma kapsamındaki Süper Lig kulüplerinde görev yapan futbolcuların kulüplerine yönelik normatif bağlılık göstermeleri durumunda performanslarına olumlu etkisinin olacağı anket sorularına futbolcuların vermiş oldukları cevaplardan anlaşılmaktadır. Futbolcuların normatif bağlılığı kişisel, faktörlerin bulunduğu yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Ankete cevap veren futbolcular bu faktörlerin kulübe gelmeden önceki durumlarını kulübe geldikten sonrada koruduklarına inanmaktadırlar. Kulüpteki üyeliğini sürdürmedeki duygularından kaynaklanmaktadır. Futbolcuların normatif bağlılığı ile performansları arasındaki olumlu ilişkiyi çalışmada elde edilen bulgular göstermektedir.

Diğer bağımsız değişkenler ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunamadı.

Araştırmamızda futbolculara yöneltilen anket sorularında futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre duygusal bağlılık ile performans arasında anlamsız bir ilişkinin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Buna göre; futbolcuların kulübe duygusal bağlılık göstermedikleri ve bununla performans olumsuz etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum araştırma kapsamındaki Süper Lig takımlarında görev yapan futbolcuların performanslarını etkileyecek durumda duygusal olarak kulübe bağlanmadığını ortaya koymaktadır. Futbolcuların duygusal bağlılığı kişisel, örgütsel veya örgüt dışı faktörlerin, bulunduğu çevreye ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, göreve sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğine ve kulübe bağlılıkla elde edilen tatminle alakalı olmaktadır. Ankete cevap veren futbolcular bu faktörlerin gerektiği gibi yerine getirilmediği kanaati taşımaktadır. Gerek antrenörlerin liderlik özellikleri yetersizliğinden, gerekse futbolcuların duygusal bağlılık faktörlerini itina ile yerine getiremediklerinden kaynaklanmaktadır. Bu da futbolcuların performanslarına olumsuz olarak yansımaktadır. Şayet antrenörler liderlik özelliklerini başarı ile sergiler ve futbolcularda duygusal bağımlılık faktörlerini yerine getirmede daha itinalı davranırlar ise bunun performansa yansımalarının olumlu olacağı anlaşılmaktadır.

Araştırmamızda futbolculara yöneltilen anket sorularında futbolcuların vermiş oldukları cevaplara göre devamlılık bağlılığı ile performans arasında olumsuz bir ilişkinin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Buna göre; futbolcuların kulübe devamlılık bağlılığı göstermedikleri ve bununla performans olumsuz etkisinin bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum araştırma

kapsamındaki Süper Lig takımlarında görev yapan futbolcuların performanslarını etkileyecek derecede devamlılık bağlanmadığını ortaya koymadıklarını göstermektedir. Futbolcuların devamlılık bağlılığı kişisel, ve örgütsel faktörlerin, bulunduğu kulüpte varlığını sürdürüp sürdürmeme durumu ile ilgili olup, kulübe bağlılıkla elde edilen tatminle alakalı olmaktadır. Ankete cevap veren futbolcular bu faktörlerin gerektiği gibi yerine getirilmediği kanaati taşımaktadır. Gerek antrenörlerin liderlik özellikleri yetersizliğinden, gerekse futbolcuların demografik yapılarından kaynaklanan sebeplerden dolayı yerine getiremediklerinden kaynaklanmaktadır. Bu da futbolcuların performanslarına olumsuz olarak yansımaktadır. Şayet antrenörler liderlik özelliklerini başarı ile sergiler ve futbolcularda devamlılık bağlılığı faktörlerini yerine getirmede daha itinalı davranırlar ise bunun performansa yansımalarının olumlu olacağı anlaşılmaktadır.

Her ne kadar somut olarak ortaya duygusal ve devamlılık bağlılığı ile performans arasında net bir ilişki tespit edilememiş olsada literatüre göre olumlu örnekler ele alındığında spor kulüplerindeki bağlılık düzeyinin gelişeceği düşünülmektedir. Bir futbol takımının, takım oyununun duygusal ögesi, takımı oluşturan futbolcularının ve antrenörünün kişilik ve duygusal özellikleri, takım içinde futbolcuların kendi aralarındaki ve antrenörleri ile olan iletişim süreçlerine göre oluşmaktadır. Futbolcuların ve antrenörün duygusal ve kişilik özellikleri, normal grup süreçleri sonunda etkileşerek takımın grup performansının duygusal ögesini oluşturmaktadır. Şayet takım içindeki grup süreçleri, takım performansını yükseltecek yönde işliyorsa yani takım içinde bir karşılıklı saygı ve güven varsa, grup iletişimi sağlıklı bir şekilde olacaktır. Antrenörler futbolculara saygılı ve güven verici bir şekilde davranırlarsa, takımdan beklenen performans takımın futbol kapasitesine uygun şekilde olacağı düşünülmektedir. Futbolcularda karşılıklı duyguları ne olursa olsun, yardımlaşma zorunda olduklarını biliyorlarsa, bu futbol takımının takım oyunu oynaması kolaylaşır. Bir futbol takımında performansı ortaya çıkaran, futbolcuların teker teker bireysel performanslarının grup faktörü ile etkileşimden sonra oluşan takım oyunu olduğu düşünülmektedir.

Antrenörlerin yöneticilik becerilerinin, başarılı sonuçların alınmasında oldukça önemli olduğu söylenebilir. Eğer antrenörler sporcularından üstün performans ortaya koymalarını bekliyorlar ise; pozitif davranışlarıyla oyuncularının tutumunu pekiştirmeyi sağlamalıdır. Sporcuların motivasyon, performans ve doyum düzeylerini arttırabilmeli ve sporcuların görevlerini anlam olarak algılamalarına yardımcı olmalıdır. Aynı zamanda sporcuların performanslarıyla ilgili sorumluluk duymalarının sağlanması gerektiği düşünülmektedir. Bu durumda antrenörler futbolcuların tercihleriyle uyumlu düşen bir antrenörlük stili izlediğinde ortaya daha başarılı bir performans çıkacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

AKAT, İ., BUDAK,G. **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002.

ALLEN, N. J. and MEYER, J. P., **Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and role Orientation**, Academy of Management Journal, Vol:33, No:4, pp.847-858, 1990.

ALLEN, N. J. and MEYER, J. P., **The Measurement and Antecedents of Affective, continuance and Normative Commitment to the Organization**, Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1, pp.1-18, 1990.

ALLEN, N. J. and MEYER, J. P., **Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Constuct Validity**, Journal of Vocational Behavior, Vol:49, pp.252-276, 1996.

ALUTTO, J. A., HREBİÑIAK, L.G. and ALONSO, R.C., **On Operationalizin the Concept of Commitment**, Social Forces, Vol:51, pp.448-454, 1973.

ALVİ, S.A. and AHMED, S.W., **Assessing Organizational Commitment in a Developing Country:Pakistan a Case Study**, Human Relations,Vol:40, No:5, pp.267-280, 1987.

AMERNİC, J.H. and ARANYA,N., **Organizational Commitment:Testing Two Theories**, İndustrial Relations, Vol:38, No:2, pp.319-341, 1983.

ANGLE, H. L. and PERRY, J. L., **An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness**, Administrative Science Quarterly, Vol:26, pp.1-13, 1981.

ARDIÇ, K., **Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı**, 21.Yy.Liderlik Semp.İstanbul, 1997.

ARYEE, S., THOMAS, W. and MİN, M.K., **Antecedents of Organizational Commitment and Turnover İntentions Among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore**, The Journal of Social Psychology, Vol:131, No:4, pp.545-556, 1990.

ARYEE, S. and HENG, L.J., **A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model**, Work and Occupations, 1990.

AWAMLEH, A.K.H.N., **Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: a Field Study** , Journal of Management Development, Vol:15 No:5, pp.65-74, 1996.

AY, C., **Liderlik ve Örgüt Kültürü**, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul-1997.

BALAY, R., **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2000.

BALCI, A., **Eğitim Yöneticisinin İş Doymu**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1985.

BALTAŞ, A. **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Yayınevi, İstanbul, 2001.

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

BAKIR, M.; **“Modern Yönetim Anlayışından Hareketle Spor Yöneticiliğinin Kapsamı”** Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, Ankara, 1998.

BALCI, V. **Rekreasyon Eğitiminde Liderlik**, Çağdaş Eğitim Dergisi, Cilt 27 Sayı:290 Sayfa 13-20. 2002.

BANERJİ, P. and KRISHMAN, V.R., **Ethical Preferences Of Transformational Leaders: An Empirical Investigation**, Leadership & Organization Development Journal, Vol:21, No:8, pp.405-413, 2000.

BAŞER E., **Futbolda Psikoloji ve Başarı**, Yayınevi Yayıncılık, 1994 İstanbul.

BASS, B. M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New-York:Free Press, 1985.

BASS, B. M., **Leadership: good, better, best.**, Organizational Dynamics, pp.26-40, Winter,1985.

BASS, B. M., **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership:Theory, Research & Managerial Applications**, (3rd ed.), New York:Free Press, 1990.

BASS, B.M., AVOLÍO, B.J. and GOODHEİM, L., **Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level**, Journal of Management, Vol:13, pp.7-19, 1987.

BAYSAL, A.C. ve PAKSOY, M., **Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.28, S.1, ss.7-15, Nisan-1999.

BECK, K. and WILSON, C., **Police Officers' Views On Cultivating Organizational Commitment Implications For Police Managers**, Policing: An International Journal Of Police Strategy And Management, Vol:20, No:1, pp.175-195, 1997.

BECKER, H. S., **Notes on the Concept of Commitment**, American Journal of Sociology, vol:66, pp.32-42, 1960.

BECKER, T.E., BILLINGS, R.S., EVELETH, O.M. and GILBERT, N.L., **Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance**, Academy of Management Journal, Vol:39, No:2, pp. 464-482, 1996.

BECKER, T.E. and BILLINGS, R.S., **Profiles of Commitment: An Empirical Test**, Journal of Organizational Behavior, Vol:14, pp.177-190, 1993.

BENKHOFF, B., **Disentangling Organizational Commitment ,The Dangers Of The OCQ For Research And Policy**, Personnel Review, Vol:26, No:1/2, pp.114-131, 1997.

BENNETT, R., **Corporate Strategy**, Financial Times Pitmon Publishing, 2nd. Edition, London, 1999.

BENNIS, W. G. and NANUS B., **Leaders: The Strategic for Taking Charge**, New-York: Harper&Row, 1985.

BOMPA, T., **Theory And Methodology Of, Training The Key to Athletic Performance**, Kendall/Hunt Publishing Company, Iowa 1989.

BOSTANCI, N., **Siyasetin Arka Yüzü**, Alternatif Yayınları Ankara 2002.

BLAU, G.J., **The Measurement and Prediction of Career Commitment**, Journal of Occupational Psychology, Vol:58, pp.278-288, 1985.

BLAU, G.J. and BOAL, K.B., **Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover**, Journal of Management, Vol:15, No:1, pp.115-127, 1989.

BLAU, G.J. and BOAL, K.B., **Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism**, Academy of Management Review, Vol:12, No:2, pp.288-300, 1987.

BLAU, G.J. and LUNZ, M., **Testing The Incremental Effect of Professional Commitment to Intent to Leave one's Profession Beyond The Effects of External, Personal and Work-Related Variables**, Journal of Vocational Behavior, Vol:52, pp.260-269, 1998.

BRETT, J.F., CRON, W.L. and SLOCUM, JR, J.W., **Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance**, Academy of Management Journal, Vol:38, No:1, pp.261-271, 1995.

BREWER, A.M., **Developing Commitment Between Managers And Employees**, Journal Of Managerial Psychology, Vol: 11, No: 4, pp.24-34, 1996.

BROCKNER, J., TYLER, T.R. and SCHNEIDER, R.C., **The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall**, Administrative Science Quarterly, Vol:37, No:1-4, pp.241-261, 1992.

- BROWN, M. E., **İdentification and Some Conditions of Organizational İnvolveıment**, Administrative Science Quarterly, Vol:14, pp.346-355, 1969.
- BUCHANAN II, B., **Building Organizational Commitment: The Socialization of Manmagers in Work Organizatios**, Administrative Science Quarterly, Vol:19, pp.533-546, 1974.
- BURNS, J. M., **Leadership**, Harper&Row, New-York, 1978.
- BYİNGTON, J.R. and JOHNSTON, J.G., **Influences on Turnover of İnternal Auditors**, İnternal Auditing, Vol:7, No:2, pp.3-10, 1991.
- CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, 4.basım, Ankara:Siyasal Kitabevi, 1997.
- CEYLAN, A., **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, GYTE Yayın, Gebze, 1998.
- CHEN, I., GUPTA, A. and CHUNG, C.H., **Employee Commitment To The İmplementation Of Flexible Manufacturing Systems**, International Journal Of Operations & Production Management, Vol: 16, No: 7, pp.4-13, 1996.
- CHERRİNGTON, D.J., **Personnel Manegement: The Management of Human Resources**, Dubugue, Iowa, 1983.
- COHEN, A., **The Relation Between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture**, Journal of Vocational Behavior, Vol:54, pp.371-392, 1999.
- COLARELLİ, S.M., DEAN, R.A. and KONSTANS, C., **Comperative Effects of Personal and situational İnfluences on Job Outcomes of New Professionals**, Journal of Applied Psychology, Vol:72, No:4, pp.558-566, 1987.
- ÇELİK, V.; Eğitimsel Liderlik, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2003.
- DAİLEY, R.C. and KİRK, D.J., **Distrubutive and Procedural Justice as Antecedents oğ Job Dissatisfaction and İntend to Turnover**, Human Relations, 1992.
- DAVİS, M.S., **Culture is not Just an İnternal Affair**, Gaining Control of Corporate Culture, Ed. Ralph, H.K., Mary, S.J.,Roy, S., San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- DAVİS, K. and NEWSTROM, J.W., **Human Behavior at Work, Organizational Bahavior**, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989.
- DEMİRTAŞ, S., **Liderlik Teorileri Ve Karizmatik Liderlik**, İ.Ü.Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997.
- DENGİZ, M.; **Takım Çalışması Teknikleri**, Akadey Plus Yayınevi, Ankara, 2000.
- DİCK G. and METCALFE, B., **Managerial Factors And Organisational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Staff**, The International Journal Of Public Sector Management, Vol:14, No:2, pp.111-128, 2001.

DUBİN, R., CHAMPOUX, J.E. and PORTER, L.W., **Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers**, Administrative Science Quarterly, Vol:20, pp.411-421, 1975.

EFİL, İ.; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.

ERDEM, K., Futbolda Kenar Yönetimi Yönetmel Beceriler –Strateji - Taktik, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2006.

ERDOĞAN, İ., **Araştırma Dizaynı ve İstatistiki Yöntemler**, Emel Matbaası, Ankar, 1998.

EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, 4.basım, İstanbul, 1998.

ERGUN, T.; **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Todaie Yayını, Ankara, 1981.

EROL, V., **İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., İstanbul, 1998.

ERTÜRK, M.; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2000.

ETZİONİ, A., **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, New York: Free Press, p.5, 1961.

FARNHAM, D. and PIMLOTT, J., **Understanding Industrial Relations**, Cassell, London, 1990.

FLORKOWSKI, G.W. and SCHUSTER, M.H., **Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis**, Human Relations, Vol:45, No:5, pp.507-523, 1992.

FOX, F.V. and STAW, B.M., **The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity Policy Resistance Upon Commitment to Course of Action**, Administrative Science Quarterly, Vol:21, No:1-4, pp.449-471, 1979.

FUKAMİ, C.V. and LARSON, E.W., **Commitment to Company and Union; Parallel Models**, Journal of Applied Psychology, Vol:69, No:3, pp.367-371, 1984.

GAL, R., **The Military Profession: Between Commitment and Obedience**, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium, der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 1983.

GİLBERT, J.A. and IVANCEVICH, J.M., **A Re-Examination Of Organizational Commitment. Commitment (Psychology); Work Environment; Employees -- Attitudes; Mentoring**; Organizational Behavior, Journal Of Social Behavior & Personality, Vol:14, Issue:3, pp.385-397, 1999.

GLISSON, C. and DURICK, M., **Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations**, Administrative Science Quarterly, Vol:33, No:1, pp.61-81, 1988.

GOOD, L.K., SİSLER, G.F. and GENTRY, J.W., **Antecedents Turnover Intentions Among Retail Management Personnel**, Journal of Retailing, Vol:64, No:3, pp.295-314, 1989.

GOULD, S. and PENLY, L.E., **Career Strategies and Salary Progression: A Study of their Relationship in a Municipal Bureaucracy**, Organizational Behavior and Human Performance, Vol:34, pp.244-265, 1984.

GÖKDENİZ, A.; **Boş Zaman & Rekreasyon Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara,2003.

GÖKMEN, S., **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Hacettepe Üniv., Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996.

GRUNDSTEİN, A.R **Bilateral Transformational Leadership: An approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organization**, Administration & Society,1999.

GRUSKY, O., **Career Mobility and Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly, Vol:10, pp.488-503, 1966.

GUNZ, H.P. and GUNZ, S.P., **Professional / Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers**, Human Relations, 1994.

HARTMANN, L.C., **Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects**, International Journal of Organizational Analysis, Vol:8, Issue:1, pp.89-109, 2000.

HALL, D. T., SCHNEIDER, B. and NYGREN, H. T., **Personal Factors in Organizational Identification**, Administrative Science Quarterly, Vol:15, pp.176-190, 1970.

HAZAR, A.; **Rekreasyon ve Animasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

HESHİZER, B.P., MARTİN, H.J. and WIENER, Y., **Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation**, Journal of Applied Behavioral science, Vol:27, No:4, pp.532-549, 1991.

HICKS, H.G. and GULETT, C.R., **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev: Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enst., İstanbul, 1981.

HİNKİN, T. R. and TRACEY, B., **The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership İn Stable Organizations** ,Journal Of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 2, Pp. 105-119,1999.

HOUSE, R. J. And HOWELL, J. M., **Personality and Charismatic Leadership**, The Leadership Quarterly Vol:3, pp.81-108, 1992.

HOUSE, R. J., **Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations**, International Journal of Service Industry Management, 1992.

HREBİNİAK L. G. And ALUTTO, J. A., **Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly, , Vol:17, pp.555-572, 1972.

HUANG, L. H., **The Perceived Leadership Behaviour And Organizational Commitment At CPA Firms**, DBA, Nova Southeastern University, Publication Number: AAT 9954698, wwwlib.umi.com., 2000.

İLSEV, A., **Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, Hacettepe Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Yüksek Lisans Tezi, Ankara-1997.

İMAMOĞLU, F. ve EKENCİ G.; **Spor İşletmeciliği**, Alp Ofset Matbaacılık, Ankara,1998.

İNAL, A.N. **Futbolda Eğitim Öğretim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2004.

İNAL, A.N. **Beden Eğitimi ve Spor Bilimine Giriş**, Desen Ofset Matbaacılık, Konya,2000.

İPEK, C., **Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi**, Ankara Üniv., Sos. Bil. Enst., Yayınlanmamış Dok. Tezi, 1999.

JOHNSON, W.R. and JONES, G., **The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment**, Journal of Collective Negotiations in the Public Sector, Vol:20, No:3, pp.235-244, 1991.

KALLEBERG, A.L. and REVE, T., **Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations**, Human Relations, Vol:45, No:9, pp.1100-1131, 1992.

KANTER, R.M., **Commitment and Social Organizations**, American Sociological Review, pp.449-517, 1968.

KANUNGO, R. N., **Ethical Dimensions of Leadership**, Manuel Mendonca Sage Publication, Thousand Oaks, Ca, 1999.

KARAKÜÇÜK, S.; **Rekreasyon: Boş Zamanları Değerlendirme**, Ankara, 1997.

KAVİ, A., **Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict**, ODTÜ, Sos.Bil.Ens.Yüksek Lisans Tezi,Ankara-1998.

KATZ, D. And KAHN, R.L., **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: H. Can ve Y. Bayar, Ankara: TODAİE Yayınları, No:167, No:167, p.217, 1977.

- KEÇECİOĞLU, T., **Lider ve Liderlik**, Okumuşadam Yayıncılık İstanbul,2003.
- KİESLER, C.A., **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**, New York: Academic Press, 1971.
- KOÇAK ve KİRAZCI, **Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler**, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Tuzla-İstanbul, 1997.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 1993.
- KONTER, E., **Bir Lider Olarak Antrenör**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1996.
- KORSGAARD, M.A., SCHWEİGER, D.M. and SAPIENZA, H.J., **Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision -Making Teams: The Role of Procedural Justice**, Academy of Management Journal, Vol:38, No:1, pp.60-84, 1995.
- LAMSA, A.M. and SAVOLANIEN, T., **The Nature Of Managerial Commitment To Strategic Change**, Leadership & Organization Development Journal, Vol:21, No:6, 297-306,1997.
- LARSSON S. and RÖNNMARK, L., The Concept Of Charismatic Leadership Its Application To An Analysis Of Social Movements And A Voluntary Organization In Sweden, **International Journal Of Public Sector Management**, Vol:9, No:7, 32-44, 1996.
- LEİTER, M. and MASLACH, P.C., **The Impact of İnterpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment**, Journal of Organizational Behavior, Vol:9, No:4, pp.297-308, 1988.
- LEONG, C. S., FURNHAM, A. And COOPER, C. L., **The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship**, Human Relations, Vol:49, No:10, pp.1345-1361, 1996.
- LEPPER, M.R. and GREENE, D., **Turning Play into Work: Effects of Adult Surveillance and Extrinsic Rewards on Children's İntinsic Motivation**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol:31, pp.479-486, 1975.
- LOH, J.M., **"Bir Yüksek Performans Kültürü Oluşturmak"** İnsan Yönetimi, Robert H. Rosen (Ed), MESS, İstanbul, (1996).
- LOSCOCCO, K.A., **Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men**, Work and Occupations, 1990.
- LUTHANS, F., BAACK, D. and TAYLOR, L., **Organizational Commitment: Analysis of Antecedents**, Human Relations, 1987.
- MARJOSOLA, I.A. and TAKALA, T., **Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life**, Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Vol:14, No:4, pp.146, 2000.

MARSH, J. and MANNARÌ, H., **Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study**, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.57-75, 1977.

MARTENS, R., **Coaches Guide to Sport Psychology**, Human Kinetics Publishers Illinois, 1987.

MATHIEU, J. E. And ZAJAC, D. M., **A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment**, Psychological Bulletin, 1990.

MAXWELL, C. DORNAN, J., **Başarı İçin Stratejiler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2001.

MAYER, R. C. and SCHOORMAN, F.D., **Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment**, Academy of Management Journal, 1992.

McCAUL, H. S., HİNSZ, V. B. and McCAUŞ, K. D., **Assesing Organizational Commitment:An Employee's Global Attitude Toward the Organisation**, Journal of Applied Behavioural Science, Vol:31, No:1, pp.80-90, 1995.

McDONALD, D.J. and MAKİN, P. J., **The Psychological Contract, Organisational Commitment And Job Satisfaction Of Temporary Staff**, Leadership & Organization Development Journal, Vol:21, No:2, pp.84-91, 2000.

McFARLİN, D.B. and SWEENEY, P.D., **Distrubutive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes**, Vol:35, No:3, pp.626-637, 1992.

McGEE, G. W. and FORD, R. C., **Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales**, Journal of Applied Psychology, Vol:72, pp.638-642, 1987.

MEYER, J. P. and ALLEN, N. J., **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**, Human Resources Management Review, Vol:1, pp.61-89, 1991.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. and SMİTH, C. A., **Commitment to Organization's and Occupations:Extension and Test of a Three Component Conceptualization**, Journal of Applied Psychology, Vol:78, No:4, pp.538-551, 1993.

MEYER, J.P., IRWİNG, P.G. and ALLEN, N.J., **Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment**, Journal of Organizational Behavior,Vol:19, pp.29-52, 1998.

MEYER, J.P., PAUNONEN, S.V., GELLATLY, I.R., GOFFIN, R.G. and JACKSON, D.N., **Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts**, Journal of Applied Psychology, Vol:74, No:1, pp.152-156, 1989.

MORRIS, J. and SHERMAN, J.D., **Generalizability of an Organizational Commitment Model**, Academy of Management Journal, Vol:24, No:3, pp.512-526, 1981.

MORRIS, J. and STEERS, R.M., **Structural Influences on Organizational Commitment**, Journal of Vocational Behavior, Vol:17, pp.50-57, 1977.

MORRIS, T., LYDKA, H. And O'CREAVY, F., **Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies**, Human Resource Management Journal, Vol:3, No:3, pp.21-42, 1993.

MORRIS, J. and KOCH, J., **Impacts of Role Perceptions on Organizational Commitment and Psychomatic Illness Among Three Vocational Groupings**, Journal of Vocational Behavior, Vol:14, pp.88-101, 1979.

MORROW, P. C., **Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of work Commitment**, Academy of Management Review, Vol:8, pp.486-500, 1983.

MORROW, P. C. and McELROY, J.C., **Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment**, Journal of Vocational Behaviors, Vol:7, pp.139-145, 1986.

MORROW, P. C. and WIRTH, R.E., **Work Commitment Among Salaried Professionals**, Journal of Vocational Behavior, Vol:34, pp.40-56, 1989.

MOTTAZ, C. J., **An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups**, Journal of Vocational Behavior, Vol:28, No:3, pp.214-228, 1989

MOTTAZ, C. J., **Determinants of Organizational Commitment**, Human Relations, Vol:41, No:6, pp.467-482, 1988.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. and PORTER, L. W., **The Measurement of Organizational Commitment**, Journal of Vocational Behavior, Vol:14, ss.224-247, 1979.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. and STEERS, R. M., **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, Vol:10, No:3, pp.465-476, 1982.

NADLER, D. A. and TUSHMAN, M. L., **Beyond the Charismatic Leader; Leadership and Organizational Change**, California Management Review, Vol:32, pp.77-97, 1990.

NEAR, J.P., **Organizational Commitment among Japanese and U.S. Workers**, Organization Studies, 1989.

NEWTON, L.A. and SHORE, L.M., **A Model of Union Memembership: Instrumentality, Commitment and Opposition**, Academy of Manmanagement Review, Vol:17, No:2, pp.275-298, 1992.

NIJHOF, W. J., DE JONG, M. J. And BEUKHOF, G., **Employee Commitment İn Changing Organizations: An Exploration**, Journal of European Industrial Training, Vol:22, No:6, pp.243–248, 1998.

NORTHCRAFT, G.B. and NEALE, M. A., **Organizational Behavior, A Management Challenge**, The Dryden Press: USA, 1990. OBERHOLSTER, F. R. and TAYLOR, J. W., **Spiritual Experience And The Organizational Commitment Of College Faculty**, İnfö, Vol.2, No.1, Apr. 1999.

OBERHOLSTER, F. R. and TAYLOR, J. W., **Spiritual Experience And The Organizational Commitment Of College Faculty**, İnfö, 1999.

OKTAY, E., GÜL, H. GÖKÇE, H. Örgütsel Bağlılık İle Performans Arasındaki İlişkiler Tokat Devlet hastanesinde Bir Uygulama, IV. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi 11-14 Haziran, 2006, Celalabat Kırgısistan.

OLİVER, N., **Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee- Owned firm: Evidence From the U.K.**, Human Relations, Vol:63, No:1, pp.19-31, 1990.

O'REİLLY, C. and CALDWELL, D.F., **The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification**, Admi 1981.

O'REİLLY, C. and CHATMAN, J., **Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Comliance, İdentification and İnternalisation on Prosocial Behavior**, Journal of Applied Psychology, Vol:71, No:3, pp.492-499, 1986.

ÖNAL, K., **Çalışanın Kuruma Bağlılığı: Bir Özel Hastane Uygulaması**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.

ÖRS, M., ACUNER, A. M., SARP, N. ve ÖNDER, Ö. R. Tıp Fak. Has.'de, Antalya SSK Has.'de ve Antalya Devlet Has.'de Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Antalya, 2003.

ÖZDAMAR, K., **Araştırma Dizaynı ve İstatistiki Yöntemler**, Emel Matbaası, Ankara, 1999.

ÖZTÜRK F. **Toplumsal Boyutlarıyla Spor**, Bağırgan Yayımevi, Ankara, 1998.

PENLEY, L.E. and GOULD, S., Etzioni's Model of Organizational İnvövement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:9, 43-59, 1988.

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. and BOULIAN, P. V., Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, **Journal of Applied Psychology**, Vol:59, No:5, 603-609, 1974.

PUTTÍ, J.M., ARYEE, S. and LIANG, T.K., **Work Values and Organizational Commitment: A Study in an Asian Context**, Human Relations, Vol:42, No:3, pp.275-288, 1989.

RANDALL, D.M., **Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited**, Academy of Management Review, Vol:12, No:3, pp.461-466, 1987.

RANDALL, D.M. and COTE, J.A., **Interrelationships of Work Commitment Constructs**, Work and Occupations, 1991.

REICHERS, A. E., **A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment**, Academy of Management Review, Vol:10, No:3, pp.465-476, 1985.

RİETZER, G. and TRICE, H.M., **An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory**, Social Forces, Vol:47, pp.475-479, 1969.

RİZZO, J.R., HOUSE, R.J. and LİRTZMAN, S.E., **Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations**, Administrative Science Quarterly, Vol:15, pp.150-163, 1970.

ROBBİNS, S., **Essentials in Organizational Behaviour**, Prentice-Hall International Editions, London, 1994.

ROST, J. C., **Leadership for The Twenty-First Century**, Praeger, New York, 1993.

RUSBULT, C.A. and FARREL, D., **A Longitudinal Test of the Investment Model: The impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments**, Journal of Applied Psychology, Vol:68, No:3, pp.429-438, 1983.

SAGER, J.K. and JOHNSTON, M.W., **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople**, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol:9, No:1, pp.30-41, 1989.

SAGİE, A., **Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look**, Journal of Vocational Behavior, Vol:52, pp.156-171, 1998.

SAPIENZA, M.A., **Believing is Seeing: How Culture Influences the Decisions Top Managers Make**, Gaining Control of Corporate Culture, Ed. Ralph, H.K, Mary, S.J., Roy, s., San Francisco, 1985.

SAVERY, L. K. and SYME, P. D., **Organizational Commitment And Hospital Pharmacists**, Journal Of Management Development, Vol. 15 No. 1, 1996.

SCHEİN, H.E., **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**, Sloan Management Review, Vol:25, No:2, pp.3-16, 1984.

- SCHEİN, H.E., **Örgüt Psikolojisi**, Çev: M.Tosun, TODAİE Yayınları, 1978.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. and OSBORN, R. N., **Managing Organization Behavior**, Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc:New-York, 1994.
- SCHWENK, C.R., **Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action**, Academy of Management Review, Vol:11, No:2, pp.298-310, 1986.
- SCHOLL, R.W., **Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force**, Academy of Management Review, Vol:6, p.596, 1981.
- SCOTT, J. J., **Ethical Theory And The Practise Of Leadership**, Canadian Conference On Ethical leadership, Feb.19-20,1998
- SHELDON, M. E., **Investments and involvements as Mechanisims Producing Commitment to the Organization**, Administrative Science Quarterly, Vol:16, pp.143-150, 1971.
- SİEGEL, P. H. and SİYASE, S., An Analysis Of The Difference Between Organization İdentification And Professional Commitment: A Study Of Certified Public Accountants, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:18, No:3, 149-165, 1997.
- SOMERS, M. J., **A Test of the Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol:66, pp.185-192, 1993.
- SOMERS, M., and BİRNBÄUM, D., **Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal, And Job Performance**, *Employees -- Attitudes; Organizational Behavior; Personnel Management -- Research*; Commitment (Psychology) ,Public Personnel Management, Fall 2000.
- SÖKMEN, A., **Ankaradaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- STEERS, R.M., **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly, Vol:22, pp.45-46, 1977.
- SULİMAN, A.M.T., **It is Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Pelationship**, Journal of Management Development, Vol. 15, No. 5, pp. 407-426, 2000.
- TERRY, P., **The Psychology of The Coach-Athlete Relationship**, Bull.S.J. Sport Psychology, Self-Help Guide, The Crowoode Press London 1991.
- THORNHİLL, A., LEWİS, P., and SAUNDERS, Mark N.K. , **The Role Of Employee Communication İn Achieving Commitment And Quality İn Higher Education**, Quality Assurance İn Education, Vol:4, No:1, pp.12-20, 1996.

TSUI, A.S., EGAN, T.D. and O'REILLY, C.A., **Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment**, Administrative Science Quarterly, Vol:37, pp.549-580, 1992.

UYGUÇ, N., **Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans**, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

WALLACE, J.E., **Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Cas of Lawyers Working in Law Firm**, Social Forces, Vol:7, No:3, pp.811-839, 1995.

WEINBERG, R., GOULD, D., **Foundations of Sport and Exercise Psychology, Human Kinetics**, 1995.

WEINER, Y. and VARDI, Y., **Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An İntegrative Approach**, Organizational Behavior and Human Performance, Vol:26, ss.81-96, 1980.

WEINER, Y. and GECHMAN, A.S., **Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement**, Journal of Vocational Behavior, Vol:10, pp.44-53, 1977.

WILLIAMS, L.S. and HAZER, J.T., **Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Lateng Variables Structural Eqation Methods**, Journal of Applied Psychology, Vol:71, No:2, pp.219-231, 1986.

WIENER, Y., **Commitment in Organizations: A Normative View**, Academy of Management Review, Vol:7, No:3, pp.418-428, 1982.

WITT, L.A., **Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification**, Journal of Business Research, Vol:26, No:1, pp.17-30, 1993.

VANDENBERGHE, R.J. and LANCE, C.E., **Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment**, Journal of Management, Vol:18, No:1, pp.153-167, 1992.

VAN SELL, M., BRIEF, A. and SCHULER, R., **Role Conflict and Role Ambiquity: İntegration of the Literature and Directions for Future Research**, Human Relations, Vol:34, pp.43-71, 1981.

VAROĞLU, D., **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.

YENİÇERİ, Ö., **Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi**, (2023) **İkibinyirmiüç Dergisi**, Sayı:20, 56-64, Aralık 2002.

- YETİM, A. **Sosyoloji ve Spor** Topkar Matbacılık Ankara 2000.
- YETİM, A.; “**Spor Yönetiminde Liderlik**” Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 1,s:86-90, Ankara 1996.
- YETİM, A., ŞENEL, Ö.; “**Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü**” MEB Dergisi, cilt:7,sayı1,2,s:150, Ankara, 2001.
- YOON, J. and THYE, S.R., **A Dual Process Model of Organizational Commitment Job Satisfaction and Organizational Support**, Work and Occupations, 2002.
- YUKL, G., **Leadership In Organizations**, Third Edition, Prentice Hall International,1994.
- YUKL, G., **Leadership In Organizations**, 2nd ed., Upper Saddle River, New jersey: Prentice Hall,1989.
- ZACCARO, S.J. and DOBBİNS, G.H., **Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences among Multilevel Attachments**, Journal of Organizational Behavior, Vol:10, No:3, pp.267-273, 1989.
- ZAHRA, S.A., **Understanding Organizational Commitment**, Supervisory Management, Vol:29, No:3, pp.16-20, 1984.
- ZEFAANE, R., **Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees**, Human Relations, Vol:47, No:8, pp.977-1007, 1994.
- ZÜLAL, A., “**Çağımıza Özgü Bir Sorunmu ? Şiddet** ” Bilim ve Teknik Dergisi Sayı 399, Ankara 2001 S. 34-41.

EKLER

Ek1: Anket Formu

Sayın Sporcu;

(Futbolcuların Klube Bağılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü) isimli doktora tez çalışmasının parçası olan bu anketin amacı, Futbolcuların Kulübe Bağılılık ve Takım Performansında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolünü belirleyebilmektir.

Anket sorularına vermiş olduğunuz cevaplardan elde edilecek bilgiler bilimsel bir çalışmada kullanılacak ve bu bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen her soruyu mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir şekilde cevaplandırınız.

Anket sorularını cevaplandırmak için ayırdığınız zamana şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Öğr.Gör.Mehmet ULUKAN

S.Ü.KARAMAN BESYO

Not: Lütfen Seçenekli Soruları (X) İşareti İle Cevaplandırınız.

1.Kulübünüz :

2.Uyruğunuz :

3. Yaşınız

- 15-20 yaş arası 21-25 yaş arası
 26-30 yaş arası 31-35 yaş arası 35 üzeri

4. Eğitim durumunuz

- Okur-Yazar İlköğretim
 Lise Üniversite Lisansüstü

5. Medeni durumunuz

- Bekar Evli, çocuksuz
 Evli, çocuklu Boşanmış Diğer

6. Gelir durumunuz

- Çok düşük (2.000 YTL) Düşük (3.000 YTL)
 Orta (4.000 YTL) İyi (5.000 YTL) Çok iyi (7.000 YTL)

7. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk sayısı

- Yok Bir
 İki Üç Üçten çok

8. Bu kulüpte görev yaptığınız süre

- 1 yıldan az 1-3 yıl
 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

S.NO		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.					
2	Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir					
3	İlham vericidir ve sporcuları “yaptıklarının önemini açıkça belirterek” motive edebilmektedir.					
4	Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.					
5	İlham verici stratejik ve sistematik amaçlar ortaya koyabilir.					
6	Takımın geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir					
7	Takımın amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir (kültürel öngörüler ,köklü destekler)					
8	Takımın amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlılık, kaynakların eksikliği vs.)					
9	Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, kulüp içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir.					
10	Takımdaki bütün üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir					
11	Takımın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir (iyi yöndeki fiziksel ve sosyal fırsatlar , v.b.)					
12	Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için geniş fırsatlar yaratır.					
13	Takımın amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.					
14	Takımın amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.					
15	Takımın diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.					
16	Takımın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
17	Takımın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
18	Takım uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır					
19	Kulüpteki sporcu ve diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir					
20	Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.					
21	Kulüpteki sporcu ve diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder					
22	Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır					
23	Takımın amaçlarına ulaşması için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur					
24	Kendimi bu kulüpte ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
25	Kendimi çalıştığım kulübe duygusal olarak bağlı hissetmiyorum					
26	Bu kulüpte çalışmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var					

27	Kulübüme karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum						
28	Bu kulübe bağlılık hissettiğim gibi bir başka kulübe de kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum						
29	Bu kulüpte çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum						
30	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kulüpte geçirmek beni çok mutlu eder						
31	Bu kulübün meselelerini kendi meselelerim gibi hissediyorum						
32	Bu kulüp hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım						
33	Başka bir takım bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok						
34	İstesem de, şu anda takımdan ayrılmak benim için çok zor olurdu						
35	Şu anda takımdan ayrılmak istediğime karar verseydim yaşantımda haddinden fazla şey bozulurdu						
36	Bu takımdan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi						
37	Şu anda takımda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten kaynaklanıyor.						
38	Bu takımı bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum						
39	Burada görev yapmaya devam etmemin nedenlerinden biri de ayrılmamanın önemli fedakarlıklar gerektirmesidir. Bir başka yerde buradaki tüm kazançlarımı sağlayamayabilirim.						
40	Bu günlerde sporcuların bir takımdan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum						
41	Bu kulüpte kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum						
42	Benim için avantajlı da olsa kulüpten şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum						
43	Kulübümden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim						
44	Bir insanın kulübüne her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum						
45	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kulüpten şu anda ayrılmak yanlış olurdu						
46	Bu kulüpte çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır						
47	Bu kulübe çok şey borçluyum						
48	Bu kulüp sadakatimi hak ediyor						
49	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım						
50	Meslek (iş) hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum						
51	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim						
52	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim						