

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİM VE SPOR ANABİLİM DALI

**PROFESYONEL FUTBOL KULÜBÜ YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK STİLLERİ İLE
KULÜPLERİNİN ÖRGÜT SAĞLIĞI VE FUTBOLCULARIN YILDIRMA (MOBBİNG) YAŞAMALARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

DOKTORA TEZİ

Recep CENGİZ

Danışman

Yard.Doç.Dr. İ.Fatih YENEL

ANKARA

Kasım 2008

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Kabul ve Onay	I
İçindekiler	II
Şekiller	V
Tablolar	VI
Kısaltmalar.....	IX
Önsöz	X
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	7
2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	7
2.1.1. Dönüşümsel Liderlik Kavramı.....	12
2.1.2. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri.....	15
2.1.3. Dönüşümcü Liderliğin Amaçları.....	19
2.1.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	20
2.1.4.1. Karizma-İdealleştirilmiş Etki.....	20
2.1.4.2. Telkinle Güdüleme - Esinlenmiş Motivasyon.....	25
2.1.4.3. Entelektüel Uyarım.....	28
2.1.4.4. Bireysel Destek.....	30
2.1.5. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi.....	34

2.1.6. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yaklaşımlar.....	37
2.1.6.1. Burns ve Dönüşümcü Liderlik.....	37
2.1.6.2. BASS/AVOLİO ve Dönüşümcü Liderlik.....	39
2.1.6.3. KAUZES/POSNER ve Dönüşümcü Liderlik.....	42
2.1.7. Futbol Kulüplerinde Dönüşümcü Liderlik.....	44
2.2. ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMI.....	47
2.2.1. Örgüt Sağlığının Tanımı.....	48
2.2.2. Örgüt Sağlığının Özellikleri.....	53
2.2.3. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler.....	55
2.2.4. Örgüt Sağlığının Gelişmesi.....	58
2.2.5. Örgüt Sağlığına İlişkin Kuramlar.....	60
2.2.5.1. Miles'in Örgüt sağlığı Kuramı.....	61
2.2.5.1.1. Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı Boyutları.....	62
2.2.5.2. Hoy ve Feldman'in Örgüt sağlığı Kuramı.....	73
2.2.6. Futbol Kulüplerinde Örgüt Sağlığı.....	77
2.2.6.1. Sağlıksız Bir Kulübün Özellikleri.....	80
2.2.6.2. Kulüp Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler.....	80
2.2.6.3. Sağlıklı Bir Kulübün Özellikleri.....	82
2.3. YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI.....	85
2.3.1. Mobbing Kavramının Tanımı.....	85
2.3.2. Yıldırmanın Kavramsal Gelişimi.....	90
2.3.3. Mobbing'in Boyutları.....	92

2.3.4. Yıldırma/Mobbing Oluşumu.....	95
2.3.4.1. Yıldırma Davranışları.....	95
2.3.4.2. Yıldırma (Mobbing) Süreci/ Aşamaları.....	99
2.3.5. Mobbing'in Tipolojisi.....	105
2.3.5.1 Duygusal Tacizin Dereceleri.....	109
2.3.6. Mobbingin Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri.....	113
2.3.6.1. Kişisel Nedenler.....	114
2.3.6.1.1.Yıldırma/Mobbing Uygulananların Kişiliği.....	118
2.3.6.1.2. Yıldırma/Mobbing Uygulayıcılarının Kişiliği.....	125
2.3.6.2. Futbol Kulüplerinde Örgütsel Nedenler.....	134
2.3.6.2.1. Yıldırmanın Kulüp Üzerindeki Etkileri.....	135
2.3.6.2.2. Yıldırmanın Futbolcular Üzerindeki Etkileri.....	142
3. GEREÇ VE YÖNTEM	149
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	149
3.2. Evren ve Örneklem.....	149
3.3. Veri Toplama Aracı.....	150
3.3.1.Kişisel Bilgi Formunun Hazırlanması.....	150
3.3.2. “Dönüşümsel Liderlik, Örgüt Sağlığı ve Mobbing envanterleri”nin Geçerlilik Çalışması.....	150
3.3.3. Veri Toplama Araçlarının Saha Uygulama Süreci.....	156
3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	156
3.5. Verilerin Bilgisayar Ortamına Aktarılması.....	156

3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	156
4. BULGULAR.....	158
5. TARTIŞMA	184
6. SONUÇ.....	274
7. ÖZET	282
8. SUMMARY	284
9. KAYNAKLAR	286
10. EKLER.....	319
Ek-1. Kişisel Bilgi Formu.....	320
Ek-2. Spor Kulüplerinde Örgüt Sağlığı Envanteri.....	321
Ek-3. Dönüşümsel Liderlik Envanteri	323
Ek-4. Sporcular İçin Mobbing (Yıldıрма) Envanteri.....	325
EK- 5. Anketlerin Uygulandığı Profesyonel Takım Listesi.....	327
11. ÖZGEÇMİŞ.....	328

Şekillerin Listesi

Şekil 1. Dönüşümsel Liderliğin Boyutlarının Davranışsal

Göstergeleri35

Şekil 2. Örgüt Sağlığı Şeması.....52

Şekil 3. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler.....56

Şekil 4. Örgüt Sağlığının Bireysel ve Örgütsel Karakterleri.....57

Şekil 5. Mobbing Süreci.....104

Şekil 6. Yıldırmanın Neden ve Sonuçları Arasındaki İlişki117

Tabloların Listesi

Tablo1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik.....	39
Tablo2. Örgüt Sağlığının Bazı Araştırmacılara Göre Boyutları.....	77
Tablo3. Sağlıklı ve Sağlıksız Kulüplerin Farkları.....	79
Tablo4. Mobbing Uygulayan ve Maruz Kalanların Genel Özellikleri.....	133
Tablo5. Sağlıklı Bir Kulüp için Çalışma ve Mobbing Ortamları Arasındaki Farklılıklar.....	142
Tablo6. Profesyonel Futbol Takım ve Futbolcu Sayıları.....	149
Tablo7. Dönüşümsel Liderlik Anketi Alt Boyutları.....	152
Tablo8. Örgüt Sağlığı Anketi Alt Boyutları.....	153
Tablo9. Dönüşümsel Liderlik Anketi Alt Boyutları.....	154
Tablo10. Profesyonel Futbolcuların Kişisel Özellikleri.....	158
Tablo11. Profesyonel Futbolcuların Mobbing Görev Alt Boyutuna İlişkin Frekans Ve Yüzde Tablosu.....	161
Tablo12. Profesyonel Futbolcuların Mobbing Örgüt İçi İletişim Alt Boyutuna İlişkin Frekans Ve Yüzde Tablosu	163
Tablo13. Profesyonel Futbolcuların Mobbing Sosyal İlişkiler Alt Boyutuna İlişkin Frekans Ve Yüzde Tablosu.....	164

Tablo14. Futbolcuların, Mobbinge Maruz Kalma Süresi ve Zamanı İle İlgili Dağılımlar.....	166
Tablo15. Profesyonel Futbolcuların Örgüt Sağlığının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	168
Tablo16. Profesyonel Futbolcuların Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	170
Tablo17. Profesyonel Futbolcuların Yaşadığı Mobbingin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	171
Tablo18. Örgüt Sağlığı Boyutları Kolerasyon Analiz Sonuçları.....	172
Tablo19. Görev Bağımlı Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Ve Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutları Arasında Yapılan Regresyon Analiz Sonuçları.....	174
Tablo20. Örgüt İçi İletişim Bağımlı Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı ve Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutları Arasında Yapılan Regresyon Analiz Sonuçları.....	176
Tablo21. Sosyal İlişkiler Bağımlı Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Ve Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutları Arasında Yapılan Regresyon Analiz Sonuçları.....	179
Tablo22. Mobbing Üzerine Örgüt Sağlığı ve Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutlarının Etkilerine İlişkin Path Katsayıları ve Katkı Payları.....	181

Grafiklerin Listesi

Grafik1. Profesyonel Futbolcuların Yaş Dağılımları.....159

Grafik2. Profesyonel Futbolcuların Eğitim Durumlarının
Dağılımları.....159

Grafik3. Profesyonel Futbolcuların İş Deneyimlerinin
Dağılımları.....160

Grafik4. Profesyonel Futbolcuların Oynadıkları Takımların
Klasman Durumu.....160

Grafik5. Profesyonel Futbolcuların “Kulüp Ortamında Mobbing
Davranışlarına Maruz Kalma” Dağılımları.....168

Grafik6. Mobbing Davranışlarına Maruz Kalan Profesyonel
Futbolcuların Yaş Dağılımları.....168

Grafik 7. Profesyonel Futbolculara Mobbing Uygulayanların
Kulüplerdeki Görev Dağılımları.....168

Kısaltmalar

AÖ	Akademik Önem
A.Şti	Anonim Şirketi
BD	Bireysel Destek
DSGL	Deplasmanlı Süper Gençler Ligi
Diğ	Diğerleri
Ed	Editör
EU	Entelektüel Uyarım
FIFA	Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği
Fut.	Futbolcu
G	Görev
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütünü
İD	İdealleştirilmiş Etki
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İY	İnisiyatif Yapısı
İÖO	İlköğretim Okulu
KB	Kurumsal Bütünlük
KD	Kaynak Desteği
KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
Ltd	Limited
M	Moral
OHI-S	Örgüt Sağlığı Envanteri
Öİİ	Örgüt İçi İletişim
PAF	Profesyonel Adayı Futbolcu
S	Saygı
SBF	Siyasal Bilgiler Fakültesi
SFS	Federal Almanya Çalışma ve Sosyal İşler Federal Bakanlığı
Si	Sosyal İlişkiler

SPSS	Satistical Package for Social Science
Şti	Şirket
TFF	Türkiye Futbol Federasyonu
TG	Telkinle GÜdüleme
Tk	Takım
UEFA	Avrupa Futbol Federasyonları Birliğı
USA	United States of America
Vb	Ve benzeri
YE	Yönetim Etkisi
WHO	World Health Organization.

ÖNSÖZ

Çağdaş futbol yaşamında kulüpler “rakiplerine üstünlük sağlayabilmek” “yıldız futbolcu yetiştirmek” ya da “şampiyon olmak” için çeşitli yöntemlere ihtiyaç duymaktadır. Benimsenen yöntemlerde, yöneticilerin liderlik başarısını etkileyen en önemli faktör, insan faktörüdür. Bu hem takımdaki işgörenlerin değerini hem de yöneticilerin taşıdıkları özelliklerin önemini vurgular. Yöneticiler için kişisel verimliliği ve liderlik potansiyelinin yüksekliğini belirleyen etkenlerden bir diğeri sağlıklı bir kulüp ortamıdır. Sağlıklı bir kulüp ortamı, yöneticilerin kararları ve donanımlarıyla ilgili olduğu gibi, sürekli sosyal ilişki içerisinde olan futbolcuların davranışları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla kulüp ortamı, yöneticilik ve yönetim süreci üzerinde çift yönlü bir etki oluşturmaktadır.

Araştırmamızda, verimlilik ve kulüp sağlığı üzerinde önemli etkileme gücüne sahip olan; yönetici, antrenör, futbolcu, spor medyası ve taraftarın sürekli iletişim ve etkileşim içinde olması nedeniyle, futbol kulüplerinin de lig farkı gözetmeksizin yıldırma davranışlarına rastlanabileceği varsayılmaktadır.

Mobbing olgusu, futbol hayatı içinde olan kişilerin; mağduru, şahidi veya uygulayıcısı oldukları bir kavramdır. Futbol kulüplerinde yaşanıldığı halde tanısı konulamayan, önemsenmeyen, çoğu zaman görmezlikten gelinen ya da başkaları tarafından sorunun çözülmesi beklenen, yıldırmanın uygulayıcı ve mağdurları kimlerdir? Bu bağlamda, kaybedilen bir müsabaka sonrasında yönetimin hakaretlere maruz kalarak istifaya davet edilmesi, antrenörün yaptığı oyuncu değişikliği nedeniyle “bilgisiz”, “futboldan anlamaz” olarak suçlanması, antrenmanda istenilen bir hareketi yapamayan futbolcuya “beceriksiz”, “aptal” gibi sözlerle seslenilmesi, spor programları ve köşe yazılarında; iğneleyici, aşağılayıcı

ve alay edici üslup eleştirilerin yapılması, futbolcuların saha içerisinde birbirlerine karşı “küfür etmesi”, “kasıtlı sert müdahalede bulunması” gibi saldırgan davranışların sürekliliği futbolun, yıldırma eylemleri için ne kadar uygun ortam olduğu göstermektedir.

Bu çalışmayla, futbol hayatında sürekli var olan ve var olmaya devam edecek olan Mobbing olgusunu sona erdirmek amaçlanmamıştır. Yöneten ve yönetilenlerde “farkındalık” yaratmak suretiyle, kişilerin yaşadıklarına anlam katmak, kulüp ortamına ilişkin daha bilinçli bir hayat sürmelerine katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Futbol kulüplerine yönelik yeni araştırmalara öncülük etmesi, önlem ve çözüm öneriler bakımından önemli bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal temelleri ve bu alanda yapılan çalışmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine yer verilmektedir. Dördüncü bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın sonuç ve öneriler bölümü yer almaktadır.

Çalışmalarım sırasında desteğini esirgemeyen değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL, Yrd. Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU, Prof. Dr. Azmi YETİM, Dr. Esen GÜRBÜZSEL ve Dr. İsmail YILDIZ’a, yapılan alan araştırmasına katılma duyarlılığını gösteren profesyonel futbolculara, kaynak tarama ve temini, anket araştırması ve uygulaması sırasında emeği geçen tüm arkadaşlarıma, çalışmamın her aşamasında yanımda olan ve bana güç veren sevgili eşim ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen “CANLARIM” Başak ve Furkan’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Recep CENGİZ / Ankara, 2008

GİRİŞ

21. yüzyılda toplumlararası iletişimin kurulmasında rol oynayan pek çok sportif aktivite içerisinde futbol, kitlesel sporun yoğun yaşandığı ve kabul gördüğü dallar arasında yer alır. Futbol kulüplerinin, bu küresel aktivite içerisinde amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için, yoğun rekabet koşulları altında, uzun dönemli başarılar elde edebilmesi son derece önemlidir.

Futbol kulüplerinin amaçlarını gerçekleştirmesi bir yandan yönetim yapısının ilgili amaçlara uygun olmasına, diğer yandan da etkili biçimde ve çağdaş anlamda yönetilmesine bağlı bulunmaktadır¹. Bu nedenle ekonomik, sosyal ve kültürel düzeyde gelişimini sürdüren futbolda kulüpler var olan yapıyı devam ettirmek değil, sürekli başarıyı hedefleyen örgütler olarak görülmektedir. Bu hedefi gerçekleştirmek için; mesleki anlamda yönetsel becerilerin üst düzeyde olması gerekmektedir.

Kulüpleri sevk ve idare etmek suretiyle, onların gerek ekonomik gerekse sosyal ihtiyaçlarını tatmin etme, gelişim ve verimliliklerini arttırmak görevi üstlenmiş olan yöneticiler; paylaşılmış hedefleri gerçekleştirmek için futbolcularını hedeflerine yönelik olarak motive edebilen, yönetme ve yönlendirme görevlerini yerine getiren lider kimselerdir².

Örgütsel ortamla ilgili araştırmalar, işgörenlerin işe dayalı yaşadıkları olumsuz durumların sebebi olarak, örgüt yöneticilerinin davranışlarının etkili olduğunu belirtmektedir². Yöneticiler; güven, saygı, eşitlik ve özgürlük gibi ahlaki özellikleri ile kulüplerine yenilik getirirler, bu eylemleri ile spor kamuoyu tarafından kabul edilirler ve beğeni kazanırlar. Bannon'a göre, Bu liderlik davranışı "Dönüşümsel liderlik" kavramında anlam bulmaktadır³.

Bu nedenledir ki, dönüşümsel liderlik, araştırmacı ve uygulayıcılar tarafından ilgi gören bir kavram haline gelmiş, dönüşümsel liderin davranışsal yönlerini, işgörenler üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.

Dönüşümsel liderlikle ilgili, Tozoğlu'nun araştırma verilerine göre farklı spor alanlarında görev yapan antrenörlerin yaş, medeni durum değişkenlerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönündedir⁴. Körük ise antrenörün amacına ulaşması içinde bulunduğu kulübünde amacına ulaşması ile eşdeğer olduğunu vurgulamaktadır⁵. Çelik araştırmasında, Eskişehir ilinde görev yapan amatör futbol antrenörlerinin genel olarak Dönüşümcü Liderlik özellik gösterdiklerini tespit etmiştir⁶.

Bu nedenle, yöneticilerin, iş görenlere kulübün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, kulüp içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır⁷. Benzer şekilde, dönüşümsel liderlik özellikleri aynı zamanda; işgörenlerin olumlu ve olumsuz özelliklerini tanımaları, takım içinde ortaya çıkan sorunların uygun biçimde çözülmesi, işgörenlerin duygularını geniş bir düzende ifade etmeleri açısından cesaretlendirmesi, model olunması, motivasyonla sevgi ve şefkatlerini sağlıklı bir kulüp ortamında göstermelerine izin verilmesi, özsaygılarına destek olunması ve futbolculara zor durumlarda nasıl esnek olunacağını, genelde kaybetme ile nasıl başa çıkılacağını öğretilmesi anlamına da gelmektedir⁸.

Genel olarak futbol kulüplerinde yaşanan stres, kaygı, verimsizlik ve iletişim sorunlarının yaşanmasının nedenleri arasında yer alan bir diğer değişken de örgüt sağlığıdır⁹. Örgüt sağlığı, futbol kulüplerinin doğasına yönelik çalışmalardan birisi olarak, en az diğer örgütler kadar anlam ve önem taşımaktadır. Çünkü futbol kulüplerinin girdisi, işlem sürecinde yer alanlar ve

çıktısı tıpkı eğitim örgütlerinde olduğu gibi insandır¹⁰. Bu nedenle futbol kulüpleri içinde örgüt sağlığı araştırması anlamlıdır.

Futbol kulüplerinde, örgüt sağlığı incelenirken yöneticilerle çalışanlar arasındaki uyum ve bunun sonucu ortaya çıkan verimlilik ele alınmaktadır. Örgüt sağlığı kulübün, psiko sosyal durumunu gösterir. Kulüplerin örgüt sağlığını belirlemelerindeki amaç sadece durumu tespit etmek değil aynı zamanda tespitin sonuçlarına göre iyileştirme planı hazırlamaktır. Yani bir örgütün sağlığı, bir canlı gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir¹¹. Bu anlamda, bir kulübün yoğun rekabet ortamında ayakta kalması ve değişimlere uyumu ancak sağlıklı bir örgüt yapısı ile mümkündür.

Sağlıklı bir kulübün, sürekli olarak gelişerek futbolcularını baskılardan koruması, yöneticilerinin görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışı ile bütünleşir. Sağlıklı bir kulüpte yöneticiler, ciddi ve düzenli yönetim programı geliştirir, takımları için başarılabılır hedefler koyarlar, performans için yüksek standart sağlar ve sürdürürler. Böyle bir kulüpte, antrenman araç-gereçleri ve malzemeler her zaman elde edilir, teknik eleman ve futbolcular daha istekli çalışırlar, güdüler i yüksektir. Çalışanlar; birbirinden hoşlanır ve güvenirl er, işlerinde heyecan duyarlar, kulüplerine karşı olumlu duygular besler ve kulüpleriyle gurur duyarlar¹².

Sağlıksız kulüpler olumsuzluklardan çok çabuk etkilenir. Yöneticiler, çok az etkilidir. Olumsuz dış faktörlere karşı düşük cesaret ve destek sergilerler. Antrenman araç-gereçleri ve malzemeler ihtiyaca cevap vermediği gibi gerektiğinde de temin edilemez. Teknik eleman ve futbolcular isteksiz çalışırlar, güdüler i düşüktür. Çalışanlar; birbirleri hakkında iyi duygular hissetmezler, birbirlerinden ayrı hareket ederler, şüpheli ve savunmacıdırlar.

İşlerinde heyecan duymazlar, kulüplerine karşı olumsuz duygular beslerler. Antrenmanlarda üstün performans gösteren futbolcular takım arkadaşları tarafından, tehdit unsuru olarak görülür. Sportif başarı için az bir etki vardır.

Örgütsel ortamla ilgili araştırma verilerine göre, iş görenlerin, işe dayalı yaşadıkları olumsuz durumların sebebi olarak, örgüt yöneticilerinin davranışları ortaya konulmaktadır⁹. Sağlıksız örgütlere ilişkin faktörlerden; çalışanlarda aşırı stresin varlığı, fazla çatışmanın olması, işe devamsızlık, yüksek personel devir oranı, sağlıksız çalışma koşulları ve iş kazalarının fazlalığı gibi konular inceleme konusu yapılmıştır¹³. Kulüp ortamı ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, futbolcuların çalışma koşulları ve müsabakalar nedeniyle, stres, başarı/başarısızlık korkusu, güdülenme bozuklukları, depresyon, yeme bozukluğu, iletişim ve kaygı sorunları ortaya çıkabilmektedir¹⁴.

Okul ortamında yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, örgütlerde stres, tükenmişlik ve iletişim sorunlarının yaşanmasının nedenleri arasında örgüt sağlığının etkili olduğu yönündedir. Örneğin, Uras, örgüt sağlığı ile okullarda yaşanan sorunların okul türlerine göre çok farklılık göstermediğini vurgulamaktadır¹⁵. Altun'nun çalışmasında, öğretmenlerin branşlarına, mesleki ve bulundukları okuldaki kıdemlerine ve öğrenim durumuna göre oluşturdukları grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur¹⁶.

Sağlıksız kulüp ortamında futbolcuların olumsuzluk yaşamalarında etkili olan, pek çok farklı değişkenden söz edilebilir. Kulüp ve futbolcularını bu derece etkileyen ve farklı terimlerle literatüre girmeye başlayan kavram olan Mobbing (psikolojik şiddet, duygusal taciz, yıldırma, psikolojik baskı, psikolojik terör, duygusal saldırı işyerinde psikolojik taciz) bunlardan biridir¹⁷.

Mobbing; futbol kulüplerinde, takım içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, kulüp sağlığını bozan, iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen, verimsizlik ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak temel bir örgütsel sorundur¹⁸.

Kulüp ortamında bir çalışanın ya da bir grubun diğer çalışanlar tarafından duygusal anlamda taciz edilmesi, haksız suçlamalar, küçük düşürücü davranışlar, genel tacizlerle hakarete uğraması ve en sonunda çalışamaz duruma getirilmesidir. Bu süreçte amaç; kişinin, özgüveni ve özsaygısını acımasızca yok etmeye çalışmaktır. Baltaş'a göre de bu tür davranışlar kötü niyetli bir girişimdir. Bu girişimler, doğrudan veya dolaylı, açıkça veya örtülü olabilir¹⁹.

Yapılan araştırmalar, iş yeri zorbalığının üretkenlik ve verimliliğin azaltılması, iş kazaları, örgüte karşı duyulan bağlılık ve güvenin zarar görmesi, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütsel düzeydeki sorunlara neden olduğunu ortaya koymuştur²⁰. Halbur'a göre, bu durum işgörenler de moral ve performansının düşmesi gibi ciddi sorunlara neden olmaktadır²¹. Einarsen ve diğerleri yıldırmaya maruz kalanların bu süreci yaşamasının nedeni olarak, kıskançlığı gösterirken²², İrem'e göre, "mobbing" üzerine yapılan birçok araştırma bu psikolojik baskı davranışının altında yatan temel neden "rekabet"dir²³.

Futbol kulüpleri; bireyler arası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren diğer yandan kendine özgü değerler üreten bir topluluk olarak, mobbingi etkili bir biçimde analiz edebileceğimiz faaliyet alanıdır. Futbol alanında yaşanan yıldırmanın şimdiye kadar ayrıntılı biçimde belirlenememiş olması, bu çalışmanın yapılması ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışmada, profesyonel futbolculara yönelik bu tip

eylemlerin gerçekleşme sıklığı incelenmiş, futbol kulüplerinde bu olgunun varlığı ve özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulguları ile profesyonel futbol kulüplerinde görev yapan futbolcuların karşılaştıkları yıldırma eylemlerinin hangi boyutta ve sıklıkta gerçekleştirildiğine ve örgüt sağlığına ilişkin bilgiler sağlanabileceğı, futbolcuların bakış açıları ile yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerini algılamaları, futbol kulüplerinde verimli bir çalışma ortamının hazırlanması konusunda ilgililere rehberlik edebileceğı düşüncesinden hareketle bu çalışmanın amacı, Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilleri ile örgüt sağlığı ve futbolcuların yıldırma (Mobbing) yaşamaları arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, liderlik, dönüşümsel liderlik, örgüt sağlığı ve mobbing konularını içeren temel kavramlar açıklanacaktır.

2.1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar, birçok işi yalnız başlarına yapamazlar. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup hâlinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Amaçlarını gerçekleştirmek, başarılı, etkili ve etkin olmak için aralarında iş bölümü, işbirliği yapmak gereklidir²⁴. Bu işbirliğini sağlayacak, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır²⁵.

Biçimsel ve biçimsel olmayan ikiden fazla kişiden oluşan topluluklar bünyelerinden ya bir lider çıkarmışlardır ya da bu olguya gereksinim duymuşlardır²⁶. Bu nedenledir ki; geçmişten günümüze lider kim, nasıl olunur sorusu hep merak konusu olmuştur. Bu soruya yönelik olarak yapılan bazı lider tanımlarına bakıldığında;

- Sözlük anlamı olarak, rehber, kılavuz, önder, baş ve reis anlamlarının yanı sıra, siyasi bir partinin, bir hareketin, bir sendikanın başında olan kişi, silahlı kuvvetlerde bir hizmetin ya da görevin başarılmaması için görevlendirilen birliğin en büyük ve yetkili komutanı, bir yarışmada ilk sırada olan yarışmacı ya da takım olarak tanımlanmaktadır^{27,28,29}

- Bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişi³⁰.

- Baltaş’a göre lider, sonucu değiştiren kiřidir³¹.
- Örgütte belirsizliği ortadan kaldıran, çalışanların benimsediği, fikirleri ve ilkeleri etrafında birleştiği ve bütünüleştiği kişi^{32,33}.
- Takımdaki hedefleri belirleyen, bu hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren, takımdaki herkesin sorumluluklarını ve rollerini belirleyen kiři³⁴.
- Grup üyeleri 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 kiřidir³⁵.
- Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, motive eden, örgütte koordinasyon ve denetimi sağlayan kiřidir³⁶.

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Görüldüğü gibi bir lideri tanımlama ve anlama çabaları çok çeşitlilik gösterse de yöneten ve yönetilen arasındaki bir ilişkiyi içerir ve tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır^{37,38}. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın, insanın ve grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır³⁹.

Liderlik, din ve kültür yapısına bakmadan bütünü toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Yaşamının herhangi bir boyutunda liderliğin olmadığı hiç bir toplum yoktur. Liderlik, İngilizce bir kelime (leadership) olup kelimenin aslı fiil olarak “lead” seklindedir, anlamı; yön göstermek, yol göstermek kılavuzluk etmek, öncülük etme, rehberlik yapmaktır⁴⁰. Türkçe’de ise liderlik olgusunun karşılığı olarak “önderlik”, “yederlik”, “yöndeşlik” kelimeleri önerilmişse de ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır⁴¹.

Liderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir. Çok sayıda yazar lider ve liderlik kavramları üzerine tanımlar yapmıştır. 1930'lardan bu yana sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanında üzerinde en çok araştırma yapılan liderlik; farklı adlar altında kavramlaştırılarak, çeşitli değişkenlerle liderin etkililiği ve başarısı belirlenmeye çalışılmıştır⁴².

Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı ve çokluğu konuya verilen önemin somut göstergeleridir⁴³.

Liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı olmamasına rağmen, insan davranışı üzerindeki etkisi nedeniyle, farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavram olarak, çeşitli sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve yönetim bilimi gibi) ortak inceleme konularından biri olmuştur. Liderlik olgusu üzerine binlerce akademik araştırma yapılmış ve yüzlerce tanım literatüre kazandırılmıştır⁴⁴.

Erçetin, liderlik alanında 5000'den fazla çalışma, 350'den fazla tanım olduğunu belirtmiştir. Bu kadar çok tanım olmakla beraber bu tanımların çoğu net ve tam anlaşılır bir şekilde değildir⁴⁵.

Liderliğin çeşitli boyutlarını anlatan bu tanımlar, paralel oldukları noktalarda bile net bir ifade yapısı kuramamaktadırlar. Chibber'e göre, bu konunun karmaşıklığı her ortam ve şartlardaki liderliğin farklı özellikler taşımasından ileri gelmektedir. Bu yüzden liderliğin anlamı liderin içinde bulunduğu konuma, grup ve sürece bağlı olarak farklı algılanmaktadır⁴⁶.

Liderlik temelde 4 boyutlu bir yaklaşıma içermektedir.

- Birinci boyut liderin kendisidir,
- İkinci boyut liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgüt olmaktadır.
- Üçüncü boyut, örgüt içi ve dışı koşullardır ki, örgüt içindeki müşteriler, kültür, değerler ve iklim, örgüt dışında ise paydaşlar olarak anlaşılabilir.
- Dördüncü boyut ise, bunların zamansal yansımalarıdır⁴⁷.

Liderlerin, işletmeleri amaçlarına ulaştırmak için işbirliği yaptıklarını insanları bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda harekete geçirmek zorunda oldukları unutulmamalıdır. Çünkü sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı, işletmeyi amaca ulaştırma derecesi ile ölçülebilir⁴⁸. Yönetimsel etkinliğin artırılabilmesinin temel koşulu ise, insan gücü etmenini amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir⁴⁹.

Ertürk'e göre, liderlik uygulamaları; içinde bulunulan koşulların bir ürünüdür ve bulundukları ortamın özelliklerini belirler⁵⁰. Dolayısıyla, liderlik olgusu ile ilgili ortak bir tanımlamaya ulaşılamamış olması, örgütlerin içinde bulunduğu küresel ortamda, örgütlerde sürekli değişme ve buna bağlı olarak da liderlerden beklenen işlevlerin de değişmesi ile ilgilidir.

Bu bağlamda bazı liderlik tanımlarına bakıldığında;

- Paylaşılan amaçların gerçekleştirilmesinde doğru, az ya da çok organize toplu ve gönüllü gayreti harekete geçiren statü konumuna ve etken rol başarısına denir²⁸.

- Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmek ve amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.

- İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir³⁹.

- Belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kimsenin (liderin) başkaların faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir^{50,51}.

- Başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda örgütte gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir⁵².

- Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır⁴³.

- Bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisidir⁵³.

- Liderlik kavramını çok çeşitli biçimlerde tanımlamak, aslında bu kavramla ilgili olarak kapsamlı ve genel kabul gören bir tanımlamanın zor olduğunun göstergesidir⁵⁴.

- Astları sorgulamaya teşvik ederek problemlerin daha fazla farkına varmalarını, bunlarla baş edebilmede alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir⁵⁵.

- Sosyologlara göre liderlik ise, kişisel otoritenin sosyal grupları etkilemek amacı ile kullanılmasıdır. Kişisel otorite; ileriye görüş, çeşitli karakter özellikleri, kesinlik, cesaret, doğruluk, zekâ, güvenilirlik gibi kişisel vasıflar aynı zamanda liderliğin vasfını sağlar⁵⁶.

Yukarıdaki anlatımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik tanımlamalarında, yönlendiren, yönlendirilen ve yönlendirme sürecinden bahsedilmektedir. Liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade eden oldukça karışık ve kesin olarak betimlenemeyen bir olgudur⁵⁷. Derin ve kapsamlı bir olgu olma özelliği ile liderlik bizleri “insan grubunun olduğu yerde liderlik vardır” sonucuna götürmektedir⁵⁸. Buna bağlı olarak da son yıllarda (bazı kavramlarla özdeş) günümüz şartlarına uygun liderlik tanımları (vizyoner liderlik, etik liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, öğretim liderliği, entelektüel liderlik vb.) içerisinde dönüşümcü liderlik kavramı önem arz etmektedir.

2.1.1. Dönüşümsel Liderlik Kavramı

Dönüşümsel liderlik kavramı aynı zamanda dönüşümcü liderlik yaklaşımı olarak da bilinir. Dönüşümün sözlük anlamı, şekil değişimi, bir şeyin biçimini değiştirmek, başka kalıba sokmak olarak tanımlanmaktadır⁵⁹. Akdemir ise dönüşümü; mevcut yapıdan daha farklı bir yapıya geçmek ve bunu yaparken de ani ve radikal farklılaşmalara yönelmek, gelecekte olabilecek eğilimlere şimdiden hazırlıklı olmak olarak tanımlamaktadır⁶⁰.

Dönüşümsel liderlik, yeni liderlik değerler dizinin önde gelen yaklaşımlarından biridir. Son zamanlarda yönetim bilimlerinde ve özellikle eğitim alanında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışı olarak kabul edilmektedir⁶¹. Dönüşümcü liderlerin varoluş sebebi “değişim”dir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişimin temsilcisi olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları işletmeleri değişim ekseninde düzenlemektir⁴⁷.

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiş, sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Burns çalışmasını, Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkarak geliştirmiş, lider ve izleyici arasındaki ilişki ve etkileşimleri irdelleyerek dönüşümsel lideri; örgüt üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişi olarak tanımlamıştır⁵⁹.

Erçetin'e göre, Burns, liderliği işe yönelik (transactional) ve dönüşümcü (transformational) olarak ikiye ayırmaktadır. Burns'a göre işe yönelik liderlik süreci, bir kimsenin bazı unsurları karşılıklı olarak değiştirmek için diğerleriyle bağlantı kurmaya giriştiği zaman başlamaktadır. Daha sonra Bass, konu üzerinde çalışarak dönüşümsel liderlik kavramını tartışmaya açmıştır. Bu kuramda; liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alarak, dönüşümcü lideri mükemmellikle eşit anlama koyan yazar, dönüşümcü liderin; izleyicilerin moral ve motivasyonlarını yüksek seviyeye çıkardıklarını ifade etmektedir⁴⁵.

Burns liderliği eylemsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımı olarak ikiye ayırmıştır. Eylemsel lider kavramıyla lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı değişimlerin önemli vurgulanırken, istenilen işi yaptıkları takdirde ödüllendirme yoluna giden liderler eylemsel lider davranışı sergilemektedir. Bu tarz liderlik tüm örgütlerde her seviyede görülebilir. Öte yandan dönüşümsel liderler ise izleyicilerin ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını yükselterek onların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlar⁶². Çeşitli yazarlar tarafından tanımlanmaya çalışılan dönüşümsel lideri Arıkan'a göre, Ackoff şöyle açıklamıştır; dönüşümsel lider, organizasyon içinde ideal bir duruma ilişkin bir vizyonun oluşturulmasını sağlama yeteneğine sahip liderdir⁵⁴.

Dönüşümsel lider örgütün değişme eğilimini tanıyarak bir vizyon geliştirerek bu vizyonu örgüt üyelerine iletir. Vizyona ulaşmak için de güdülemeyi kullanır⁶³. Şimşek'e göre dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu gerçeklikle uyumlu yeni standartlar, kurallar, norm ve davranışları geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği şekilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir⁶⁴.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, lider yaklaşımlarının birçoğunun içinde barındıran ve lider ile çalışanların etkileşimine önem veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım izleyicilerin ihtiyaçlarına, değerlerine ve kişisel gelişmelerine odaklı bir liderlik modelidir. İzleyicilerin beklenenin üzerinde performans gösterebilmeleri için yapılması gerekenleri ortaya koyması, bu modeli diğerlerinden ayırmaktadır. Aynı zamanda liderliğin ahlaki bir boyutu olduğunu ortaya koyması ile de diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır⁶⁵.

Dönüşümcü lider, izleyicileri yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. İzleyicilerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır⁵⁵. Bu şekilde, astlarının, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, özgüvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder, görevlerinde farkındalığı sağlayarak değişimi yaratır, böylece organizasyonda reformu ve yeniliği başlatarak izleyicinin sürekli büyümesini ve gelişmesini ister³⁵. Lider izleyicilerine, gelişme ve büyümesini teşvik için uğraştırıcı (anlamlı) işler verir⁶⁶. Bu anlamla, dönüşümsel liderlik en genel şekli ile insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır. İnsanlar üzerinde bir dönüşüm elde ederek örgütün değişimi ve çevresel şartlara ayak uydurmasını amaçlamaktadır³.

2.1.2. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Yönetim alanındaki gelişme ve dönüşümler doğrultusunda yöneticilerin ve özellikle tepe yöneticilerinin, lider özellik ve donanımına sahip olmaları ve geliştirecekleri düşünce ve hareket tarzları ile de “dönüştürücü lider” olarak farklılaşmaları gerekmektedir⁵⁹. Bu anlamda, liderlik teorilerinin gelişiminde, ilk olarak liderin taşıması gereken özellikler üzerinde durulmuş, davranışsal liderlik yaklaşımı, özelliklerden ziyade davranışların nasıl olması gerektiğin vurgulanmıştır⁶⁷.

Liderliğin belirli dinamiklerinden olan yönlendirme becerisinin oluşmasında liderin çeşitli özellik ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Zel’in araştırma bilgilerinde, Bennis ve Kotter’e göre, dönüşümcü liderin özellikleri üç ana başlık altında toplanabilir³⁹.

- Vizyon sahibi olmak (gelecekle ilgili hayallerin olması).
- İnsan gereksinimlerine duyarlı olmak (motivasyon sağlayıcı unsurları bilmek).
- Güçlü kişisel değerlere sahip olmak (dürüstlük gibi).

Bu özelliklere göre liderin belirgin davranışları şöyledir: Lider sahip olduğu vizyonu izleyenleriyle paylaşmalı ve bu amaçla devamlı iletişim kurmalıdır. Lider, kendi vizyonunu paylaşan izleyenlerin kişisel gereksinimlerini karşılamalı ve bu yolla onları motive etmelidir; lider, izleyenlerini planlama safhasına dâhil ederek, problemleri dinleyerek, onlara değer verdiğini göstermelidir⁵⁷. Dönüşümcü lider, taraflarının sahip olduğu potansiyeli en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği öngören ve bu doğrultuda onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlayan bir liderliktir. Eyleme geçebilme, bu tür liderliğin en belirgin özelliğidir. Bundan dolayı güçlü bir kişilik, disiplin ve cesaret, dönüşüm liderliğinin vazgeçilmez koşuludur⁶⁸.

Yukl'a göre, dönüşümsel liderliğin en belirgin özelliği izleyicilerinin davranışları üzerinde etkisinin olmasıdır. Bunun sonucunda izleyiciler, lidere güven duymakta, hayran olmakta ve sadakat göstermektedirler. Böylelikle dönüşümsel bir liderin izleyicileri, kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimi benimsemektedirler. Dönüşümcü liderlikle ilgili betimsel çalışmaları değerlendiren Yukl, bu çalışmaların dönüşümcü liderliğin doğasını kesin olarak tanımlamayı güçleştiren belirsizlikler içerdiğini vurgulayarak⁴⁵,

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme.
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme.
- Vizyonu iletme ve yayma.
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme.
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama.
- İlk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma.
- Başarıları kutlama.
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma.
- Rol modeli oluşturarak örnek olma.
- Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama.
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri seremonileri kullanma.

Dönüşümcü lider, hedeflerin, yeteneklerin, değerlerin ve uzmanlıkların yönetimi hususunda farklılık gösterir. Liderliğin temel etmeni, kültürü etkilemek, kendi amacı doğrultusunda yönlendirmektir⁶⁹. Dönüşümsel liderler, izleyicilerine ilham kaynağı olurlar. İzleyicilere ilham vererek ve inanç aşılayarak onların çalışma isteklerini motive ederek orijinal fikirlerin ortaya çıkmasını sağlarlar⁷⁰. Dönüşümcü bir liderliğin ortak özelliklerinden bazıları şöyle sıralanabilir.

- **Kendilerini değişim unsuru olarak görürler.** Bu liderlerin, içinde bulundukları organizasyonun yapısından, izleyicilerinin çeşitli davranışsal özelliklerine kadar mümkün olan her alana kendi etkilerini yansıtmayı bir çeşit görev olarak görmeleri doğaldır.

- **İnsanlara inanırlar.** Bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireylere inanmaları ve güvenmeleri, onların sorunlarını çözmelerinde ve kendilerini geliştirme çabalarında yardımcı etken olmaktadır.

- **Bireyleri cesaretlendirirler.** Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştirmek ve alışlagelmiş yöntemleri, fikirleri değiştirmek, bazı istenmeyen ve mücadele gerektiren olaylara neden olabilmektedir. Dönüşümcü liderler mantıklı bir şekilde risk alan ve özgürce fikirlerini açıklayan cesur bireylerdir. Cesur davranış için duygusal ve entelektüel bir birleşim gerekir. Etkin liderler, olaylar karşısında tavır alan, korkunun esiri olmayan ve önemli seçimleri yapabilen⁷¹, sağlıklı ve güçlü bir egoya sahiptirler. Özgüvenleri gelişmiştir. Misyonlarını bilirler, onları zor durumlardan kurtaracak takviyelere gereksinimleri yoktur, çünkü zihinsel olarak kendilerini her türlü zorluğa ve engellemelere hazırlamışlardır⁷².

- **Hayat boyu öğrenen, kendilerini yetiştiren kişilerdir.** Bulundukları grubun ya da organizasyonun bireylerden daha farklı ve üst düzeyde düşünebilen dönüşümsel lider, bu niteliğini, kişiliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, öğrenme gibi eğilimlere sahip olması özelliğinden almaktadır.

- **Belirsizlik, şüphe ve karışıklıkların üstesinden gelebilme yeteneğine sahiptir.** Kolay pes etmeyen dönüşümsel liderler dolayısıyla; karmaşık, şüphe uyandıran ve belirsizlik gösteren durumlarla mücadele edebilecek niteliktedirler.

- **Vizyon belirleyen kişilerdir.** Vizyon, yaşamın bütün bölümlerinde başkalarından farklı olduklarını söyleyen liderlerin kendilerinde var olduğunu

iddia ettikleri ve onları izleyenlerin de onlarda var olduğunu düşündükleri özelliktir⁶⁷. Vizyon örgütün gerçekleşebilecek geleceğinin arzu edilen zihinsel resmi ve diğer liderlik türlerinde de olduğu gibi, dönüşümsel liderlik sürecini oluşturmak için gereken en önemli unsurlardan birisidir⁷³. Liderlerin sorumluluğu, bu plan ve hedefleri içeren vizyonları gerçekliğe dönüştürmektir.

- **Kendilerini değişim unsuru olarak tanımlamaktadırlar.** Bu liderlerin içinde bulundukları organizasyonun yapısından, izleyicilerinin çeşitli davranışsal özelliklerine kadar mümkün olan her alanda kendi etkilerini yansıtmayı bir çeşit görev olarak görmeleri doğaldır.

- **Kavramsal yeteneklerini iyi kullanabildikleri açıktır.** Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve organizasyon birimleri arasındaki ilişkileri takip ederek onu bütüne uygun şekle getirme özelliğini kapsadığından, dönüşümsel liderin birey üzerine eğilmeleri ve onu çevresi ile uyumlu hale getirerek, bulundukları organizasyonun başarısına yönlendirmeleri, bu liderin kavramsal yeteneklerini iyi kullandıklarını göstermektedir.

- **İzleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedirler.** Bu durumda izleyici, lideri ile ilişki kurmak arzusunu hissederek kendini doğrudan tatmin edebildiği bir ilişki içerisine girer ve aynı zamanda kendi değerlerine uygun bir ortam içerisinde bu ilişkiyi yaşar⁷⁴.

- **Dönüşümcü lider zekâyı destekler ve akılcıdır.** Eski ve bilinen problemlerin, yeni çözüm yolları için cesaret verir. Çalışanların problemlerini çözebilmeleri için yaratıcı yollar kullanmalarını kolaylaştırır ve destek verir.

- **Dönüşümcü lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur.** Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için daima teşvik edici tutum gösterir. Astlarına güvenir⁵⁵.

Dönüşümcü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koyar, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratır, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak bir ortam yaratır⁴⁷. Dönüşümcü lider gerçek bir sanatçı ve yol göstericidir. Etrafındaki kişilerin, kendilerini aşma dürtüsünü öne çıkarmada rol oynar. Dönüşümcü liderliğin manevi bir etki taşıması nedeniyle, hem lider hem de takipçiler üzerinde dönüşümcü bir etkisi vardır⁶⁷. Bu tür liderler, çalışanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek harekete geçirirler. Çalışanlarının değer yargılarına dikkat ederler⁵⁸.

Dönüşümcü lider; insanı, organizasyonun en değerli unsuru olarak kabul eden, yenilikçiliğe, yaratıcılığa önem veren, değişimlere karşı proaktif ve vizyon sahibi olan bir lider tipidir. Tüm bu özellikleriyle, bilgi ve iletişim çağının büyük değişim dalgalarına ve kaosa meydan okuyabilecek, bu durumları fırsata çevirebilecek, böylece çağın gerektirdiği yeni organizasyonu dizayn edebilecektir⁶⁷.

2.1.3. Dönüşümcü Liderliğin Amaçları

Coşkun'un aktardığına göre, Leithwood, dönüşümcü liderlerin personel üzerinde üç temel amaç izlediğini belirtir. Bunlar;

- Personel gelişimine yardım etmek ve ortak profesyonel kurum kültürünü sağlamak. Üyeler sık sık konuşmak, diğer çalışan elemanlar ile eleştiriyi gözlemleyip birlikte planlar yapmak. Kolektif sorumluluğun normları ve aralıksız gelişmeyi daha iyi öğretmek için onlara cesaret vermek.
- Çalışan elemanın kendi kendisini geliştirmesini ve işbirliğini devam ettirmesini sağlamak, profesyonel kurum kültürü geliştirmesine yardımcı olmak.
- Problemleri astlarıyla paylaşarak, birlikte çözmektir⁶¹.

2.1.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass'ın 1985 yılında ifade ettiği dönüşümsel liderlik ve etkileşimci liderlik boyutları yedi liderlik boyutuna dayanıyordu. Bunlar; karizma, ilhamlandırma, zihinsel teşvik, bireye ilgi, şarta bağlı ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliktir⁷⁵. Daha sonra ki yazılarında Bass, dönüşümcü lider özelliklerini idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama şeklinde dört grupta toplamıştır.

2.1.4.1. Karizma-İdealleştirilmiş Etki

Literatürde karizma kavramı ile özdeş olarak da belirtilen bu boyut, dönüşümcü liderliğin önemli öğelerinden biridir. Dönüştürücü liderliğin kuramcılarından Bass, House'un karizmatik çalışmalarından etkilenecek, dönüştürücü liderlikte "karizmatik etkiyi" içeren bu boyutu oluşturmuştur⁷⁶. Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir ve "ihvan edilmiş ve bağışlanmış", "ilahî ilham yeteneği" anlamlarına gelmektedir. Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından geleneksel, karizmatik ve ussal-yasal olarak üç tip yetkiden biri olarak kullanılmıştır. Fakat Weber bu kavramı; politik, sosyolojik ve psiko-analiz açısından ele almıştır⁷⁶.

Weber, 1947'de karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmeye çok gereksinim hissedildiği kriz zamanlarında ortaya çıkan bu biçimini açıklamak için "karizmatik güç", belli bir cazibe, Allah vergisi mükemmel bir güç, başkalarının o kişiye daha olumlu davranmasına neden olan ve izleyicilerle lider arasında ussal olmayan duygusal bir bağ şeklinde kullanmıştır^{3,77}.

Bass, Avolio ile yaptığı çalışmada, idealleştirilmiş etki boyutunun önemini şöyle belirtmektedir: Dönüşümcü liderler izleyenlere model olan davranışlar setine sahip olan kişilerdir. Bu tür liderlere, izleyenleri saygı duyar, güvenir, dürüstlüklerine inanırlar⁷¹.

Dönüşümcü lider, izleyenlerini çok iyi bir şekilde tanır ve onlardan yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını isterler. Kendisinden çok izleyenlerin gereksinimlerini düşünerek insanlar arasında çok büyük saygınlık kazanırlar.

Dönüşümcü lider izleyenler ile riskleri paylaşır, onlara önerilerde bulunarak risk almalarını kolaylaştırır. Yüksek ahlaki seviye ve moral sergileyerek doğru şeyleri yapacağı konusunda güven oluştururlar. Kendi zaaflarını tatmin etmek için güç gösterisi ve kullanımı yapmayıp güçlerini gereksinim olduğu zaman sergilerler⁵⁷.

Hartog and Van'a göre, idealleştirilmiş etki liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanır, iyimserliklerini arttırabilir. Bu koşullarda, dönüşüme öncülük etmesi için seçilen liderin yetenek, başarı ve bütünlük için bir beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu boyut aynı zamanda liderin izleyenleri etkileyebilme sürecidir⁷¹.

Dönüşümsel liderlik temelinde karizmatik liderliğin tüm özelliklerini taşımakla beraber, bu yaklaşımda karizma sosyolojisi çok önemlidir. Çünkü karizmatik liderliği yaratan özellikler bağlılık, saygınlık, duyarlılık, güvenli ortam yaratmak, çalışkanlık ve başarı gibi kişisel özelliklerdir⁶⁷. Bu özellikler ile kendi düşünceleri yönünde izleyicilerin etkilenecek, düşünce ve davranışlarını değiştirmesi söz konusu olabilmektedir.

Karizmatik lider, vizyonunun gerçekleştirmeleri için izleyicilerine yeteneklerini geliştirmek ve kendilerini gl ve güvende hissetmeleri için yetki verir. Kendinde var olan özellikleri sosyal taktiklerle kendini ve düşüncelerini kabul ettirir. Vizyoncu düşüncelerini kişilere göre değil karizmasını kişilerin yetenek ve gvenirliliklerine göre yapılandırır⁶⁰. Bu durumda, karizmatik lider, vizyon ve misyon duygusu sağlar, saygı ve güven elde eder³. İzleyenler güvenilir ve ulaşılabilir olan liderle özdeşleşerek; onu taklit ederler⁷⁸.

Karip'e ise karizma ile idealleştirilmiş etki boyutunun farklılığını "karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerinin yönelttiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleřtirilmiřtir⁵⁵. Bu nedenle idealleştirilmiş etki; davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta ele alınabilir.

Davranış alt boyutu, liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması; kararların ahlaki ve etik sonuçlarını alması bir amaç duygusuna ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulamasını içerir.

Lidere atfedilen etkiler ise, liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması; grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması; izleyenlerin saygı duyması ve kendine güvenen, gl biri olduğu izlenimi vermesi gibi yönleri içerir. Lidere atfedilen etkiler aynı zamanda liderin "astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması", "grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması" ve "kendine güvene, gl biri olduğu izlenimi vermesi" řeklindedir⁵⁵.

Karizmatik lider, tüm lider tipleri arasında nitelikleri en zor belirlenebilen ve dolayısıyla ortaya çıkışı en zor kestirilebilen lider tipidir⁷⁹. Bu anlamda, karizmatik liderin örgütsel yapı içindeki pozisyonundan çok liderin kişiliğine, üyeler tarafından benimsenmesine bağlıdır. Bu teoriler liderlerin, izleyicilerin duyguları, motivleri, tercihleri, özlemleri ve bağlılıkları üzerindeki etkilerini anlatır⁸⁰.

Karizmatik liderler sosyal etkileme süreçleri olarak kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda (self efficacy) kavramlarını kullanmışlardır⁸¹.

- **Kişisel Özdeşleşme:** Liderin kişisel özdeşleştirme gerçekleştirdiği izleyiciler daha ziyade özsaygınlığı, özkimliği zayıf olan ve otorite figürlerine bağımlı olma ihtiyacı yüksek kişilerdir. Kişisel özdeşleşme sonucu bu kişiler, liderin benimsediği vizyon, strateji ve tutumdan ziyade, liderin şahsına sadık hâle gelirler. Dolayısı ile de liderin ayrılması veya ölmesi durumunda, söz konusu izleyiciler özdeşleşebilecekleri başka bir lider arayışına gireceklerdir.

- **Sosyal Özdeşleşme:** Karizmatik liderler; izleyicilerinin benlik kavramları ile grubun kimliği ve paylaşılmış değerleri arasında bir bağlantı kurarak, sosyal özdeşleşmeyi artırırlar. Yüksek düzeyli bir sosyal özdeşleşme ise bireyci bir anlayıştan çok, toplumsal anlayışa sahiptirler²⁶. Bunun anlamı ise izleyicinin grubun ihtiyaçlarını kendi bireysel ihtiyaçlarının üzerinde tutmaya ve kendini grubu uğruna feda etmeye istekli olmasıdır⁸². Sosyal özdeşleşme bayrak, amblem, üniforma gibi semboller, sloganlar, örgüt marşı ya da şarkısının söylenmesi, bayrak selamlama, dua okuma gibi ananevi merasimler ve yeni üyelerin ise başlaması gibi seremonilerle güçlendirilebilir. Bunun yanı sıra, karizmatik liderler geçmiş başarıları ile ilgili hikâyeler anlatarak, örgüt üyelerinin kahramanca eylemlerinden söz ederek ve kurucuların ya da eski

liderlerin sembolik eylemlerine atıfta bulunarak, örgütün geçmişine gönderimde bulunur.

- **İçselleştirme:** Karizmatik liderler bazen izleyicilerine yeni değerleri benimseterek etkilemeye çalışsalar da, genel olarak başvurdukları etkileme yöntemi izleyicilerin mevcut değerlerini belirginleştirme ve bunların görev hedefleriyle bağlantılandırılmasıdır. Bunun için başvuru en temel yol ise, görev hedeflerini izleyicilerin benlik kavramlarını ve değerlerini yansıtacak ideolojik terimlerle tanımlayan bir vizyonun açıkça vurgulanmasıdır.
- **Öz fayda (Kendine Güven):** Karizmatik liderler toplu öz faydayı arttırarak, izleyicilerini ortak misyonun başarılmasında diğer grup üyeleri ile işbirliğine daha istekli hâle getirirler. Bunu sağlamak için de, bireysel ve toplu çabaları başarıya ulaştıracağına ilişkin beklentiyi yükseltir. Karizma veya idealleştirilmiş etki boyutunda lidere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderlikle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, karardır, tutardır ve risk almaya isteklidir. Karizma izleyenler tarafından lidere atfedilir ve liderin idealleştirilmiş etki davranışına bağlı ikinci etkidir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü niteliklere sahip kişilerdir⁶⁶.

Coşkun'a göre House, Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullardan bahsederken kriz ve izleyicilerin görevlerinin ideoloji ile bağlanması gerektiği üzerinde durmuştur⁶¹. Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı diğer koşullar ise şunlardır⁸³.

- Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos yada belirsizlik koşullarının mevcudiyeti,
- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması,
- Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması (Adaletin açıkça algılanması),

- Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması,
- Geleneksel işgörme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması,
- İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması,
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti,
- Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık duygularını yaşıyor olması,
- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir "dava"nın mevcut olması şeklindedir.

Sonuç olarak dönüşümcü liderlerin karizma boyutu; kazanılan güven, vizyon ve misyon duygusu, grup içinde aşılana onur, kazanılan saygı ve dürüstlikle ifade edilebilir⁸⁴.

2.1.4.2. Telkinle Güdöleme - Esinlenmiş Motivasyon

İnsanlar kendisi için önemli bir ihtiyacını gidermek için harekete geçerler. Bu ihtiyaçlar temel gereksinimler olduğu kadar kişinin ilgisi ve arzusu doğrultusunda şekillenen istekler de olabilir. Böyle bir eylemin temelinde ödöle ulaşmak, haz almak ve mutlu olmak yatar⁷². Ancak, insanlara iş yaptırmak her zaman kolay değildir. İnsan eğer isterse etkili ve verimli çalışır, istemezse onu yönetmeye çalışan kişilerin işi bir hayli zordur.

Bütün insanlar bir amaca yöneldiklerinde onları harekete geçiren ihtiyaçlarıdır. İnsan hayatı boyunca ihtiyacını giderme peşinde koşar. İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışına dönüşme sürecine, motivasyon süreci denir³⁰. İnsanların nasıl motive edileceğı sorununu cevaplamaya yönelik olarak çeşitli motivasyon kuramlarından olan telkinle güdüleme boyutu, Çelik'e göre, "yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklamadır"⁷³.

Zihinsel özendirme ise, izleyenlerin değer ve inanışlarında değişimin yanı sıra, izleyenlerin sorunlarını ve bunları çözmenin farkında olmaları yönündeki değişimi de ifade etmektedir³. Lider anlamlardan esinlenir ve izleyicileri için basit dil, sembol ve resimler kullanır. İzleyenler için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır. İzleyenler için yüksek beklentiler ve çekici bir gelecek sunar¹⁶.

Bass ve Avolio telkinle güdülemenin önemini “ işe anlam katma, izleyenlerine ilham ve güdüleme sağlama, takım ruhunu yükseltme, heyecan ve olumlu duygular sergileme ve cazibeli gelecek adımlarını vizyon ile sergileyerek izleyenleri bu sürecin içine katma” olarak tanımlamaktadırlar⁸⁵.

Dönüşümcü lider, izleyenlerin, işlerini değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive ederler. İzleyenlerle paylaşılan vizyon ile tam bir bağlılık içinde olmalarını ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlar. Lider vizyona ve hedeflere bağlılık konusunda çalışanları ile güvene dayalı bir ilişki kurar. Dönüşümcü lider, bütün bunları yaparken izleyenlerin davranışlarının şekillenmesi ve dönüşümün sağlanmasında iletişim becerisi gösterir⁶⁷. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler. Bunu başarmak için başlıca üç liderlik süreci kullanırlar⁸⁶.

- Belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlarlar.
- İzleyenlerini, kolektif şuuru ve hedefleri başarabilmek için kendilerini aşmaya ikna ederler.
- Liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla, izleyicilerinin yüksek mevki (makam) isteklerini kamçılar ve yerine getirir.

Liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Gelecekteki durumu izleyicilerine önceden çizer, karşılıklı beklentileri açıkça belirler ve bu sayede ulaşılması istenilen amaca bağlılık sağlarlar. Telkinle güdüleme ilham verme ya da ilham veren motivasyon olarak da adlandırılır. Bu faktör, izleyenlere beklentileri ileten, örgüt içinde paylaşılan vizyonun bir parçası olmaları ve ona bağlanmaları için güdülemeleri konusunda isteklendiren liderlerin tanımlamasıdır⁹.

Telkinle güdülemede lider geleceğe yönelik hem iyimser, hem de ulaşılabilir açık bir resim yaratır. Kişilere beklentilerini yükseltebilmeleri için cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve beklenen vizyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirir. İzleyenlerin buna tepkisi ise, belirlenen amaçların gerçekleşmesi için ekstra çaba harcama isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır⁶⁵.

İlham verme, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyicilerin gayretlerine semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir⁸⁷. Lider geleceğe yönelik iyimser ve ulaşılabilir bir resim yaratır, kişileri amaçlarını gerçekleştirebilecekleri konusunda cesaretlendirir. Liderler, mevcut olana eleştirel yaklaşıtlarından, süreklilik ve yapıyı reddederler. İlerleme peşindedirler, kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak insanlara nelerin yapılabileceği hususunda ilham verirler⁸⁸.

Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi, dönüşümcü liderlikte daha öne çıkarak, temel stratejileri oluşturmuştur. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hâle getirmektir⁸². Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüşümcü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine aktarır. Bu davranışlarıyla

ulaşılabilir bir lider görüntüsüne sahiptir. İletişim kurmak ve izleyenler ile etkileşmek, dönüşümcü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtır⁸⁸.

Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hâle getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar. Dönüşümcü liderlerin, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurması ve paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylařtırır⁶⁷.

Dönüşümcü liderliğin boyutunda liderler, izleyenleri motive ederek ve onlara ilham vererek, onların işlerine karşı meydan okumalarını ve kavramalarını saęırlar⁸⁹. İlham verme yönetim tarzında dönüşümcü liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. İşgörenin çalıştığı kurumun geleceğine yönelik hedefleri ile ilgili bilgilendirirler ve bu hedefe ulaşılması için çalışanların kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım ederler.

Dönüşümcü liderler takipçilerinin büyük adımlar atması ve başarmaları için ilham verirler. Bu, yüksek beklentilerin aktarımı, kullanılan semboller, güce odaklanma ve önemli amaçları basit tarzda ifade etmek ile karakterize edilmiřtir⁸⁴.

2.1.4.3. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderliğin etik açıdan normatif yönünü oluşturan bu boyut bazı kaynaklarda “zihinsel teşvik” olarak da adlandırılmaktadır. Bu boyut bireylerin etkinliklere katkılarını bilinçli olarak artırmalarını, işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmelerini ve kendi sorunlarını hem lider hem de kendi inançları ve değerleri doğrultusunda ele alarak çözüme kavuşturmalarını kapsamaktadır⁸⁷.

Entelektüel uyarım boyutu liderin, astlarının yaratıcılığını teşvik ederek, astların geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini ve bu konuda cesaretlenmelerini sağlayan boyuttur. Astların kendi kabiliyetlerini kullanma alanlarını genişletir. Astların yenilikçi olmak için harcadıkları çabayı, yeniden şekillendirici problemleri, yaratıcılığı destekler⁸¹.

Dönüşümcü liderliğin etik açıdan normatif yönünü oluşturan entellektüel boyutu bazı kaynaklarda “zihinsel teşvik” olarak da adlandırılmaktadır. Dönüşümsel liderler entelektüel uyarım ile astların örgütsel problemlerin daha fazla farkında olmalarını, hissetmelerini, görmelerini ve problemlerin çözümünde yeni bakış açısı sağlamalarını önemli derecede etkiler⁸².

Erçetin’e göre, liderin astları sorgulamaya teşvik ederek problemlerin daha fazla farkına varmalarını, bunlarla baş edebilmede alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir⁴⁵.

Bass’a göre liderin zihinsel dürtüye önem vermesi, astların, eski durumlarını, yeni bakış açısıyla görmelerini sağlar. Astların yaratıcı düşünmelerine, strese karşı koymalarına neden olacak yorum kabiliyetinin gelişmesini kolaylaştırır ve astlar, düşüncelerini daha rahat söylemeye başlar⁹⁰.

Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi olması için değişimci kapasitesini pasif kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir⁵⁵.

Bu konumda liderin astlara gösterdiği açıklık, astların varsayımları sorgulayarak sorunlara daha yaratıcı çözümler üretmelerini beraberinde getirir. Entelektüel uyarım ile lider ile astlar arasında mevcut problemler görüşülerek astların durumun belirsizliğinden duyabilecekleri rahatsızlıklar ortadan kaldırılır. Bu şekilde astlar yenilikçi ve yaratıcı davranışları daha rahat sergileyebilirler⁹¹.

Astların liderin düşüncesi doğrultusunda hareket etme mecburiyeti yoktur. Aksine lider astlarını farklı şekillerde düşünerek, yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden bir atmosfer yaratıp, kendi yaklaşımından farklı görüşleri zihinlerinde canlandırma ve ortaya koymaları konusunda cesaretlendirir⁹².

Entelektüel uyarım ile izleyenler yaratıcılıklarını kullanarak yeni düşünme yolları keşfetmekte ve bu sayede oluşan fırsatları organizasyonun vizyonu ve misyonu doğrultusunda kullanabilmektedirler. Eraslan'a göre, Gebelein'in "liderlik yetkinliği yeni becerilerin uygulamaya geçilmesi için fırsatlar yaratabilme özelliğine bağlıdır" ifadesi entelektüel uyarımı özetler niteliktedir⁵⁸.

2.1.4.4. Bireysel Destek

Bireysel ilgi davranışı liderin otoriter tavır göstermemesi ile doğrudan ilişkilidir. Dönüşümsel liderler her bir astına birebir yaklaşp onlara kişisel gelişimleri konusunda rehberlik etmeye çalışırlar. Destekleyici bir ortam ile öğrenme fırsatları yaratılır. İhtiyaç ve beklentilerde, bireysel farklılıklar göz önüne alınır⁹³. Bu durumda yöneticisiyle birebir iletişim kuran ast, desteklendiğini, dinlendiğini ve saygı gördüğünü hisseder ve bilir.

Bireysel destek, izleyenin ihtiyaçları, özellikle de gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi derecelerini yansıtır. Her alışanı ile birebir ilişki kurup onların gereksinmelerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, çalışanların lidere olan güvenini arttırırken, potansiyellerini de ortaya koymasn sağlar. Bu şekilde liderler astlarına tavsiyelerde bulunurlar ve onlara koçluk yaparlar⁸⁴.

Bireysel destek boyutunda lider, problemi çözerken izleyenlerin endişelerini de değerlendirir. Liderler değişen teknolojiye ve kendi izleyicilerinin davranış ve ihtiyaçlarına karşı uyanık olma gereğini duyar⁹⁴. Dönüşümcü lider, bireyin kendini geliştirmesi için gerekli olan desteği ve bireyin değişim sürecinde ihtiyacı olan yardımı sağlar. İzleyenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için önerilerde bulunur ve istenilenleri öğrenmeleri için onlara zaman ayırır⁹⁵.

Bireysel destek düzeyinde, futbolcuyu otoriter bir kişi olmaktan uzaklaştırarak farklı bir kimlik kazanmak ve başkalarını düşünme olgusunun önemini vurgulamaktır⁶⁵. Futbolcuların, kulüp içerisinde daha bağımsız hareket etmelerini sağlamayı amaçlayan lider onları kendine bağımlı hale getirmekten kaçınır. İhtiyaç ve beklentilerde, bireysel farklılıklar göz önüne alınır. Bu durumda yöneticisiyle birebir iletişim kuran futbolcu, desteklendiğini, dinlendiğini ve saygı gördüğünü hisseder ve bilir⁷⁸. Yani bireysel destek algılaması arttıa yıldırma davranışlarının kulüpte görülme sıklığı azaldığı grlebilir⁹⁶.

Bass ve Avolio bu boyutu şöyle özetlemektedir: Dönüştürücü liderler, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimlerine özel bir ilgi gösterirler. Bireysel ilgi sağlanarak kişilerin, diğerlerinden farkları vurgulanır ve

bu farklılık içindeki zenginlik yakalanarak izleyenlerin daha yüksek seviye de performans göstermeleri amaçlanır.

Destekleyici bir ortamda, yeni öğrenme imkânları oluşturulup, gereksinimler ve istekler doğrultusunda bireysel farklılıklar tespit edilir⁸⁵.

Liderin davranışları bireysel farklılıkları kabul etmeye yöneliktir. Bu farklılıkların bilinmesi, kişilere farklılıklarına yönelik işlerin verilmesini ve daha yüksek başarıların elde edilmesini sağlar⁵⁵.

Lider iletişimin iki taraflı kalmasına dikkat eder ve çalışma mekânlarını sürekli dolaşarak, iş ortamlarını anlamaya çalışır. Futbolcularla kurulan ilişkiler bireysel temele indirilerek, futbolcular sadece bir çalışan olarak değil, bir şahsiyet olarak görülür. Liderler, futbolcularının kişisel ihtiyaçlarına eğilerek; birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren empati kurma becerilerinin geliştirildiği boyuttur⁶¹.

Lider kulüp içerisinde yeni olanaklar oluşturacak ve öğrenme fırsatını sağlayacak şekilde görev dağılımı yapar⁸. Bireysel destek her futbolcunun yeteneklerinin geliştirilmesinde yardımcı olacak projeleri onlara dağıtmayı, futbolcuların ihtiyaçlarına kişisel özen ve dikkat göstermeyi ve her bir futbolcuya karşı saygıya değer birey olarak bakıp davranmayı gerektirmektedir.

Bu boyuta ait ifadeleri:

- Dikkatini bireylere yöneltmek,
- Bireylerin güçlü tarafını bularak, bu doğrultuda yoğunlaşmak,
- Futbolcularını yetiştirme ve yönlendirmek
- Futbolcularından farklılık göstermek olarak sıralaya biliriz⁵⁵.

Lider aynı zamanda diğer astlarının bireysel gereksinimlerini dikkate alarak daha üst seviye de gereksinimlerini karşılamak için çaba sarf eder. Görev dağılımı, astlara devamlı yeni bir şeyler öğrenebilecekleri şekilde yapılır. Lider, astlarını birey olarak ele alarak hem kaygılarını hem de beklentilerini dinler. Astlarına geliştirebilmeleri için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için fırsatlar yaratır⁶⁷. Bireysel etki, izleyenlerin gelişimini sağlayıcı bir boyut olma özelliğini gösterir. Lider, izleyenlerin gereksinimlerini dikkatle takip eder, fırsatları öğrenir ve onların tecrübelerini arttırmaya ve güven yaratmaya özen gösterir⁵⁵.

Dönüşümsel liderliğin bireysel ilgi ögesi, başkalarını düşünmenin yararlılığı üzerinde durmasıdır³. Lider, izleyenlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Bu şekilde, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir⁵⁸.

İnsanlar ihtiyaç duyduklarını öğrenirler; bunu bilen lider izleyenlerinin öğrenme ve kendini geliştirmek istediklerini dikkate alır. Liderin rolü izleyenlerin gereksinimlerini ve kişisel gelişimini dikkate alarak izleyende özgüven yaratmaktır⁹⁷. Keçelioğlu bu boyutu; izleyenlerin her birine saygı gösterme, sorumluluk verme ve kişisel dikkati kazandırma süreci olarak tanımlamaktadır⁴⁷.

Yaratılacak özgüven, çalışanların performanslarından elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentiler ile yakından ilişkilidir. Eğer, performans ile elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Buna karşın, performans ile elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine

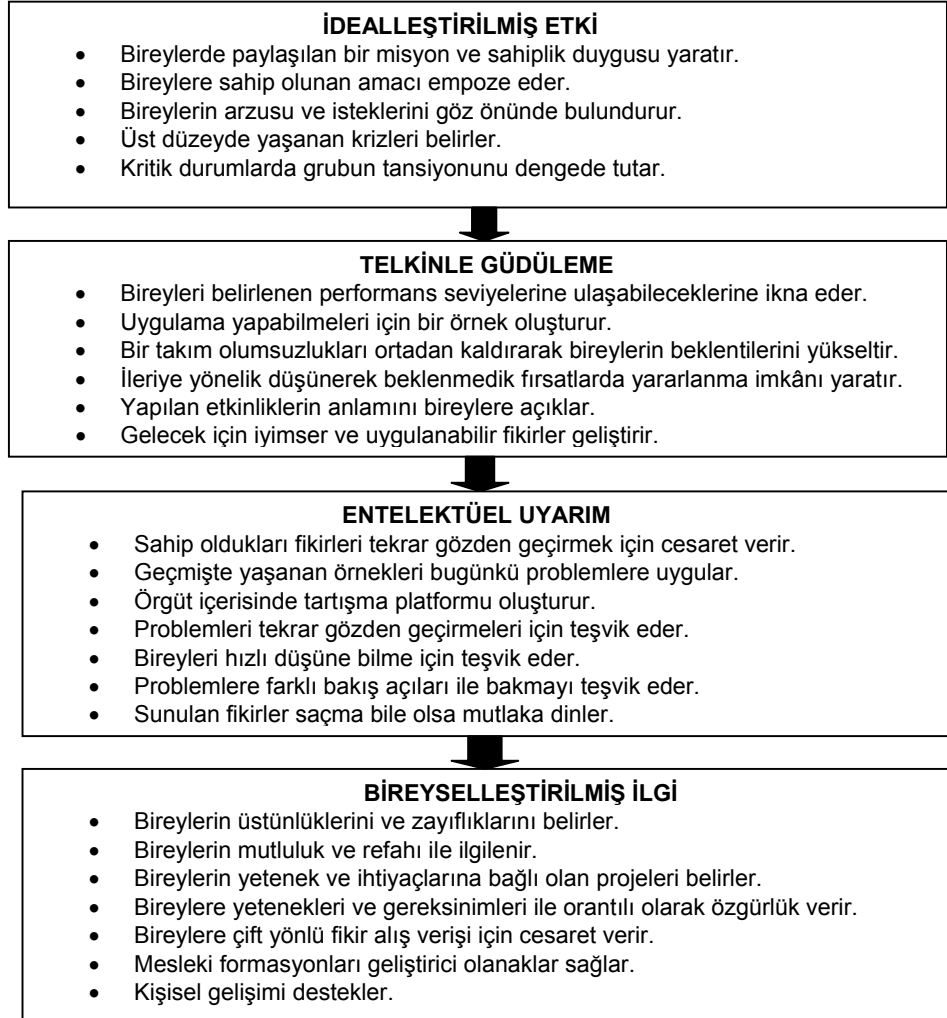
girmeyeceklerdir⁹⁸. Bireysel düzeyde ilginin varlığı lideri, otoriter olmaktan uzaklaştırıp ona farklı bir kimlik kazandırmaktadır⁷⁴. Bu boyutta, liderlerin çalışanlarıyla birebir ilişki kurup onların gereksinmelerini belirleyip çözmeye çalışması, lidere olan güveni artırır. Bu da liderin, empati kurma becerisini olduğunu gösterir⁶⁷.

Özetle, dönüştürücü liderliğin her boyutu dönüşüm sürecine ayrı bir önem taşımaktadır. vizyon ve misyon aşılır. Telkinle güdüleme de; lider karşılaşılan fırsatları değerlendirmeleri için izleyenlerini amaca yöneltir, dönüşüm için onları güdüler.

Entelektüel uyarımda, lider bireyleri düşünmek için teşvik eder, farklılığın önemini bilir ve bunu güç olarak kullanır, her türlü fikre önem vererek izleyenlerinin kendilerine güvenmelerini sağlar. Bireysel ilgi de ise lider izleyenlerinin iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir, bilgi ve becerilerinin en üst düzeyde gelişmesini sağlar⁹⁹. Bu göstergelerin özetlenmiş şekli aşağıda görüldüğü gibidir.

2.1.5. Dönüştürücü Liderliğin Gelişimi

Yönetim bilimi içerisinde önemli bir yeri olan ve temel alt disiplinlerden birini oluşturan, dönüştürücü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır⁴⁷. Özellikle son yıllarda önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci (re-organization) ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için şiddetli bir arayışa neden olmuştur. Bu arayışın adı “dönüştürücü liderliktir”⁶¹.



Şekil 1. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Davranışsal Göstergeleri⁹⁹

Dönüşümcü liderlik; yeniliklere, değişime ve reforma yönelik bir liderlik tipidir. Kafasındaki geleceği bir vizyonla şekillendiren lider, çalışanlarının çıkarlarını genişletir, grubun amaçlarını bireylerin amaçları haline dönüştürür ve lider grubun iyiliğini, kişisel çıkarların üzerinde görmelerini sağlar. Bu sayede dönüşümcü liderin, Maslow'un ihtiyaçlar teorisindeki "kendini gerçekleştirme" üzerine kendisi ile birlikte izleyenleri de çıkardığı söylenebilir¹⁰⁰.

Dönüşümcü liderlik kavramı insanın yaşamına anlam verme gereksinmesi üzerine kurulur. Bu lider tipi daha başarılı bir değer biçimlendirici, model ve anlam oluşturunca olabilmek için çabalar. Ayrıca bireyleri bir araya getiren, kendilerini aşmaları için onlar cesaretlendiren ve bu yolda örnek olan bir liderlik tarzı ortaya koyarlar¹⁰¹.

Dönüşümcü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları-ordu, emniyet örgütü, işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılmıştır³⁹.

Zel'e göre, dönüşümcü liderlik konusuna, Tichy ve Tavenna, Conger-Kanungo, Avolio, Yukl ve Sashkin eğitim alanında Jantzi ve Leithwood ve Pielstick gibi birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bütün araştırmacıların yaptıkları "dönüşümcü liderlik" tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır³⁹.

Bütün bu çalışmaları değerlendirecek olursak; Özçelik'e göre, Sashkin, dönüşümcü liderlikte vizyonu vurgulayarak, Dönüşümcü Liderlikte vizyon oluşturma yolları ve önemi üzerinde çalışmalar yapmıştır¹⁰². Lider Davranış Anketinde (Leader Behavior Questionnaire) beş kategori geliştirmiştir. Bunlar "açıklık", "haberleşme", "güven", "dikkate alma" ve "fırsat yaratmadır". Bunlara ilave olarak yazar dönüşümcü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya koymuştur. Ancak bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil sonradan öğrenilebilecekleri özelliklerdir. En temel özellik "kendine güven", "güç isteği" ve "vizyondur"⁹⁵.

Podsakoff dönüşümcü liderliği altı boyutta incelemiş, Bass'ın dört boyutuna bağlı olarak ise "vizyon ve ilham sağlama", "davranış modelleri oluşturma", "grup amaçları için kendini adama", "entelektüel uyarım", "bireysel destek sağlama" ve "yüksek performans beklentisi" boyutlarını tespit etmiştir. Ayrıca, Bass sonraki çalışmalarında dönüşümcü liderlikte "karizma", "ilham verme", "bireyselleştirilmiş ilgi", "zihinsel uyarım" konularına yönelmiş ve geliştirmiştir. Ülkemizde ise dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalar sınırlı olsa da artış eğilimindedir. Özellikle akademik çalışmalarda son yıllarda hızlı bir artış görülmektedir¹⁰³.

2.1.6. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yaklaşımlar

2.1.6.1. Burns ve Dönüşümcü Liderlik

McGregor Burns tarafından 1978 yılında sistematize edilen "dönüşümcü liderlik; izleyicileriyle aktif bir etkileşime girerek; izleyicilerdeki potansiyel enerjiyi bulup harekete geçirmektir. Dönüşümcü liderler ise, insan haklarına saygı, dürüstlük ve adil olma gibi evrensel değerlere sahiptir⁸³.

Yusof'a göre, Burns, Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon'un yönetsel öğretilerinden yola çıkarak dönüşümcü liderlik (transformational leader) davranışçı (işlevsel-Etkileşimci) liderlik olarak bir ayrıma gitmiştir⁶².

İşlevsel (geleneksel, yönetsel, liderlik) lider kavramıyla lider ve astları arasındaki karşılıklı değişimler ifadenmiş ve bu liderlik tipinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine dönüşümcü liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Bu konudaki ilk çalışmalar dönüşümcü liderlik ile işlevsel liderliği birbirinden ayırt edici özellikleri tespit etmeye yönelik olarak başlamıştır¹⁰⁴. Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar

birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. İstenilen işi yaptıkları takdirde ödüllendirme yapan liderler işlevsel liderlik sergilemektedirler.

Bu tip liderlik tüm örgütlerde her seviyede görülebilir. Bu tarz ilişkide çalışanların ortak çıkarlara ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur ve bunun adı da İşlevsel (Etkileşimci) Liderliktir. Sadece liderlik sürecini kullanarak astlarını ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını yükselterek normalde sergilemeleri beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan liderler çalışanlarının amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bunun adı da dönüştürücü liderlik'tir¹⁰⁵. Her iki liderlik biçimi de insanların faydası adına kullanılabilir. Eğer çalışan ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, işlevsel liderlik çalışanları tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır⁷⁵.

Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüştürücü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır⁶¹. Dönüştürücü liderlikte; ilişki maddî öğelere dayanmaz, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns, bunlara, son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüştürücü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler⁶².

Tablo 1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

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

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının önde gelen kuramcılarından Bass “Dönüşümcü Liderlikte 20 Yıllık Araştırma ve Gelişme” (Two Decades of Research and Devolepment in Transformation Leadership) adlı çalışmasında dönüşümcü liderliğin 20 yıllık sürecini değerlendirmiş, aynı zamanda değişen anlayışlara dikkat çekmiştir¹¹.

2.1.6.2. BASS/AVOLİO ve Dönüşümcü Liderlik

Bass, 1985 yılında “Leadership and Performance Beyond Expectations” isimli dönüşümcü liderlik üzerine ilk kitabını yazmıştır¹⁰⁶. Bass, Burns’un dönüşümcü liderlik modelini temel alarak daha gelişmiş ve arındırılmış bir model ortaya koyarken, liderin ihtiyaçlarından çok astların ihtiyaçlarına dikkati çekmiştir. Bunu da dönüşümcü liderliğin sonuçları müspet olmayan durumlarda da uygulanabileceğini öne sürerek “çok etmenli liderlik anketi” hazırlamıştır¹⁰⁷.

Bass, dönüşümcü liderliği biraz daha genişleterek, Burns'un tanımladığı işlevsel ve dönüşümcü liderlik tiplerinin birbirinden bağımsız oluşan ya da gelişen süreçler olmadığını, aksine ikisinin de devamlılık arz eden bir süreçte yer aldığını, serbest bırakıcı liderliğinde bu süreçte yer aldığı belirtilmiştir⁶⁵.

Bass, dönüşümcü liderliğin, beklenenden daha fazlasını ortaya koymaları için takipçileri üçü dönüşümcü, ikisi davranışsal olmak üzere toplam beş faktörle motive ettikleri sonucuna varır:

- **Karizma:** Lider, astların ihtiyaçlarını, kendi şahsi ihtiyaçlarının önünde tutar. Astları ile riski paylaşarak, rastgele iş yapmaz ve istikrarlıdır. Lider astlarında saygı, değer ve gurur hissini uyandırarak, vizyonu ifade eder. Erçetin'e göre, Hellriegel, Slocum ve Wcedmen dönüşümsel liderliği, karizmatik yeteneklerini kullanmak, ilgi ve kişilik vasıflarıyla çalışanların duygularını yoğunlaştırma, en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlamışlar ve liderliğin özelliklerini: Vizyon, tasarlama, etkinin yönetimi olarak sıralamıştır⁴⁵.

Dönüşümcü liderin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamları ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.

- **Bireysel Dikkat:** Lider, astların ihtiyaçlarına özel önem vererek, onların kişisel gelişimleri için anlamlı görevler verir. İzleyicilerin, bireysel olarak daha yüksek seviyelere yönelmeleri için harekete geçirmek.

- **Entelektüel Özendirme:** Astların yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak, gerekli ortamı sağlar ve onları teşvik eder. Net ve idealize edilmiş hedeflerin önemi ve değeri konusunda izleyenlerin bilinç seviyesini yükseltmek, astların kendi kabiliyetlerini kullanma alanlarını genişletir. Yaratıcılığı destekler. Problemlerin farkında olup, astları bu problemlere yeni bir bakış açısından bakmalarını teşvik etmek yine dönüşümsel liderliğin özelliğidir⁶⁹.

- **Bağlantılı Ödül:** Lider, astlarını hangi ödülü almaları için ne kadar çalışmaları gerektiği hakkında bilgilendirir.

- **Ayrımcılık Yapmadan (Adil) Yönetim:** Lider organizasyondaki tüm personele eşit davranır¹⁰⁵.

Bass dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıklarını ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptayarak, dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden bahsetmiştir⁶¹.

Karizmatik etkinin, izleyicilerde coşku ve macera duygusunu canlandırdığı görüşünü savunan Bass, bu çerçevede yaptığı araştırmalarda, karizmatik etkiye sahip liderlerin, paylaşılan misyon duygusunu yerleştirmesi, etkinliklerin başarısını izleyicilerine ithaf etmesi, izleyicilerin umut ve arzularına hitap etmesi gibi özellikleri dikkate almıştır⁹¹.

Bass'a göre liderlik, dönüşümcü ve koşullu ödüllendirmeden ibarettir. Bir lider hem etkileşimci, hem de dönüşümcü lider özellikleri gösterebilir. Hangi tarz baskın ise ona göre hareket edecektir⁶¹.

2.1.6.3. KAUZES/POSNER ve Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner'de Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory)'da beş tip liderlik davranışlarını, süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir¹⁰⁶.

Kouzes ve Posner, yaptıkları araştırmada, kullanılan liderlik stratejileri ve yöntemleri üzerinde durmuşlardır. Sonuçlar 5 liderlik uygulamasına indirgenmiş olup toplam 10 davranışsal etkinlikten oluşmaktadır. Bunlar:

- Değişimin Önünü Açmak:

- **Fırsatları Araştırmak:** Yönetmek, önde gitmek, değişimi teşvik etmek ve sonuçlardan doğabilecek tüm sorumlulukları kabul etmek.
- **Tecrübelerden Faydalanmak ve Risk Almak:** Hatalardan ders çıkarmak, iyi bir dinleyici olmak, açık ve anlaşılır iletişim kurmak, izleyicileri risk almaya cesaretlendirmek, belirsizlik ortamında karar verici olmak ve belirsizliklerle mücadele edebilmeleri için destek olmak. Risk almak, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme cesaretini ifade eder⁵⁹.

- İşletmenin Gelecekteki Vizyonunu Çizmek:

- **Gelecekteki Vizyonu Hayal Etmek:** Geleceğe hazırlığı, arzu edilen sonların mantıksal resmini, gururu, onuru teşvik eden, fikirlere odaklanmış ve ön sezgiyi esas alan bir strateji belirlemek.

- **İzleyicilerin Sempatisini Kazanmak:** İzleyicilerine hayalindeki vizyonun anlatmak, öğretmek, vizyonu insanlara nasıl fayda sağlayacağını göstermek, diğerlerinin gereksinmelerine duyarlı olmak, insanlara çok önemli bir şeyin parçası olduklarını hissettirmek, bir farklılık oluşturmak için diğerlerine yardım etmek ve en yüksek gereksinim duyulan bir ihtiyacı gidermek, kültürün diğerleri için ne anlama geldiği üzerine yoğunlaşmak.

- İzleyicilerine İnisiyatif Vermek:

- **İşbirliğini Teşvik Etmek:** Değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden biri izleyenler için ortak hedefler geliştirmek, işleri planlamada ve sorunları çözmede takım çalışmasını kullanmak, toplu ödüllendirme yoluna gitmek, örnek oluşturmak ve izleyicilerine güven vermektir.
- **İzleyicileri Desteklemek:** İzleyicilerin öz güven kazanmalarına yardımcı olmak, zamanının büyük kısmını izleyicilere ve işletmeye ayırmak, izleyicilerine işletme için önemli kişiler olduğunu hissettirmek ve işlerinde birebir ilgi göstermektir.

- Yöntemi Biçimlendirmek:

- **Örnek Olmak;** inançları, değerleri ve standartları ile izleyicilerine örnek olmak. Diğer bir ifade ile izleyiciler, liderlerin nasıl zaman geçirdiğine, tutum ve davranışlarına önem verirler, taklit ederler.
- **Başarıları Paylaşmak;** küçük büyük tüm kazanımları izleyicilerle paylaşmak, izleyicileri her türlü işin üstesinden gelebileceklerine inandırmak, bu doğrultuda motive etmek, izleyicilerini toplumsal sorumluluk ile iletme vizyonu arasında sıkı bir bağ bulunduğuna inandırmak.

- Gönüllü Katılımı Sağlamak:

- **Kişisel Becerilerin Önemini Kavramak;** izleyicilerin potansiyellerini harekete geçirmek, hedefler belirlemek ve bunun içinde izleyicilere, başarıları hakkında geri bildirimde bulunmak, ödüllendirmek ve diğerlerini bu yönde cesaretlendirmek.
- **Başarıyı Kutlamak;** başarıyı teşvik yönünde izleyici için değer ifade eden ödüller kullanmak. Örneğin toplu törenler, işletme dışında toplantılar yapmak veya yemek gibi etkinlikler planlamak.

Tabak'a göre, Kouzes ve Posner, izleyicilere işlerinin önemli olduğu hissini vermenin, yardımın, katkının ve mükemmeliyetçi kalitenin benimsenmesinin önemi üzerinde durmuşlar, izleyicilerin yerleşmiş, kökleşmiş değerler ve isteklerine hitap edilmesinin motivasyonun temel kaynağı olacağına işaret etmişlerdir¹⁰⁴.

2.1.7. Futbol Kulüplerinde Dönüşümcü Liderlik

Değişimin sürekli olarak devam ettiği ve rekabet koşullarının sürekli güçleştiği futbol kulüplerinde, yönetim anlayışı ve uygulamaları giderek değişmektedir¹⁰⁸. Bu hızlı gelişme ve değişimler; kulüplerin daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunun içinde kulüp çalışanlarının, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, kulübe kendini adanmaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. Kulüplerde eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede kulüp yöneticilerinin sorumluluğundadır¹⁰⁹.

Sportif aktiviteleri yasal çerçevede yerine getiren kulüplerde görev yapan yöneticiler hukuki konumlarından dolayı yönetsel yetkilerini yerine getirirken, liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir¹¹⁰.

Futbol kulübü yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri bir yandan kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olma ve morali yükseltmeyi gerektirirken diğer yandan insan ilişkilerinde bilgi ve becerili olmasını gerekmektedir¹⁰⁹. Çünkü buna uygun olarak biçimlenen genel kulüp yapısı, hem ulusal hem de uluslar arası düzeyde kulübün rekabet edebilme kapasitesini doğrudan etkileyen unsurlardan biri olarak göze çarpmaktadır¹¹¹.

Günümüzde futbolda görülen hızlı değişim ve dönüşümler, kulüplerin yönetim sistemlerini olduğu kadar yöneticilerinde davranış ve rollerini etkilemektedir. Bu değişim sürecinde, sürekli değişmek zorunda kalmıştır. Kulüplerin başarılı olabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi değişim kapasitesine bağlıdır. Bu anlamda kulüplerin değişim sürecinde, toplumsal gelişme ve ilerlemede vizyonu gereği liderlik etmesi ve değişim kapasitesini artırması gerekmektedir⁷³.

Hızlı ekonomik, teknolojik ve sosyokültürel dönüşümlere bağlı olarak (profesyonel kulüp yönetimi genelinde) kulüp yöneticiliğinin birden çok alanda liderlik yeterliliği kazanmalarını zorunlu hale getirdiği konusunda güçlü görüş birliği oluşmuştur¹⁰⁶.

Yönetim ve liderlikle ilgili ortaya konan pek çok tanıma ve liderliğin sonradan da öğrenilip ve geliştirilebileceğine inanan görüşlere rağmen, uygulamada kimi liderin diğerlerine göre daha fazla futbolcularını etkileyebildiği gözlenmektedir.

Tipik bürokratik işlemler dizisini yöneten ve kontrol eden kulüp yöneticisi tipi yerine, değişimi kulüp ortamına getiren yenilikçi, değişimi felsefe olarak benimseyen, değişimi yönlendiren, çağdaş ve vizyoner kulüp yöneticilerinin seçilmesi gerekmektedir. Bu da ancak kulüp yönetiminde dönüşümcü liderlik anlayışı ile mümkün olmaktadır¹¹².

Spor kulüpleri açısından irdelendiğinde, dönüşümcü kulüp lideri, her şeyden önce kulüpte sürekli yeni değerler üreten, yeni vizyon arayışları tasarlayabilen ve mükemmel tesisler oluşturma sürecini etkileyen ve yönlendirendir. Bunu yapabilmek adına; kulüp kültürünü yeniden şekillendirir, yaratıcı ve yenilikçi elemanları ödüllendirir.

Kulübü her türlü düşünce ve tartışmalara açarak, yaratıcı fikir ve eylemlerin ortaya çıkmasını sağlar. Performans, sonuç ve öğrenme dengesini sağlamak ve desteklemek için kulüpteki iletişim sistemlerini gözden geçirir³.

Dönüşümsel liderlik konusu ele alındığında, genel tanımlar kulüp yöneticileri içinde geçerli olmasına rağmen, ekip çalışmasını geliştirme, destekleme ve yol gösterme yetkinliklerinin önem kazandığı günümüz kulüp yönetiminde; futbolcuları destekleme, ödüllendirme, motive etme ve özendirmeden çok; katılımcı anlayışla hareket edilmemesi, kulübün geleceğine yönelik öngörülerde bulunulmaması, futbolcu seçimi ve performans değerlendirme gibi konularda karşılıklı güven ortamının sağlanamaması, ödül ve cezalarda adil olunmaması ve gereksiz disiplin uygulamaları önemli sorunlar görülmektedir.

Futbolcuların ortaya koydukları başarılı performanslar onların görevi olarak değerlendirilip görmezden gelinmekte; buna karşın hataları dikkatle takip edilip, sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ise beklentilerin çok gerisinde bırakılmaktadır. Bu da doğal olarak futbolcuların kulüplerine yabancılaşmasına, performanslarının düşmesine, memnuniyetsizlik ve şikâyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin olduğu kulüplerde rutin işleri aksatmamakla birlikte farklılıklar ve daha kapsamlı çalışmalar beklenmektedir.

2.2. ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMI

Sosyal sistemlerin önemli bir parçası olarak örgütler, varlıklarını koruyabilmek için daha fazla üretken olmak ve sürekli değişmek durumundadır¹¹³. Örgütsel değişme süreci içinde, daha az enerji ve zaman kullanarak daha fazla üretim yapmak ve niteliğini koruyup geliştirmek, örgütlerin temel amacı haline gelmiştir. Bu hızlı gelişme değişmeler; örgütlerin de daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir¹¹⁴. Günümüzde örgütler, belirli niteliklere sahip olmak ve bu nitelikleri değişen koşullarına göre yenileyebilmek için örgüt sağlığını geliştirmek durumundadır¹¹⁵.

Sanayi devrimi ile başlayan hızlı değişme ve gelişmenin daha çok iş merkezli olduğu görülmektedir. Emhan'a göre, Hawthorne araştırmalarından sonra insanın üretim sürecindeki bireysel önemine ilişkin araştırmaların çoğalmasına yol açmıştır¹³. Yapılan araştırmalar sonucunda dikkatler iş ve üretimden, insan faktörüne doğru hareketlenmiştir. Böylece iş ortamındaki bireylerin rolü değişmiş, çalışanlara yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yapılan bir yatırım olarak önem kazanmaya başlamıştır¹¹⁶.

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak 1969'da yayınlanmış ve alan yazında geniş bir yer almıştır¹¹⁵. Son yıllarda adı sıkça duyulan örgüt sağlığı kavramı hem teorisyenler, hem de pratisyenler tarafından kabul gören bir yaklaşım olmuştur¹¹⁷. Kabul görmesinin en önemli nedenlerinden biri, örgüt sağlığının, işyerinin doğasına yönelik bir çalışma niteliği taşımasıdır¹⁶.

Örgüt içindeki kişiler arası ve gruplar arasındaki sıkı ve güzel ilişkiler hem birey hem de örgüt sağlığı açısından kaçınılmazdır. Bu anlamda, üç farklı ilişki türü tanımlanmıştır. Bunlar; üstlerle olan, astlarla olan ve iş

arkadaşları ile olan ilişkilerdir. İşletmede kişilerarası ilişkilerin sağlıklı olmaması, büyük bir oranda strese neden olabileceği gibi, aynı zamanda bireyde endişeye, duygusal olarak bir çöküşe, yüksek iş gerilimi ve düşük iş tatminine, kalp hastalıkları riskinin artmasına neden olmaktadır¹¹⁸. Japonya çalışma bakanlığı tarafından yapılan bir ankete göre, kadın çalışanların %52'si stres yaşamakta ve bunun sebebinin %61 oranında kişiler arasındaki yetersiz ve sağlıklı bir ilişkiden kaynaklandığı görülmektedir¹¹⁹.

2.2.1. Örgüt Sağlığının Tanımı

Sağlık kavramı hiçbir kusur, bozukluk, anormallik ve işlevsel yetersizliğin olmadığı durumlar için kullanılır. Diğer bir deyişle her şeyin normal ve düzenli olması durumunun ifade edilmesidir²⁷. Örgüte uyarlandığında ise, örgütsel sağlık; “örgütte herhangi bir düzensizlik ve anormalliğin olmadığı durum” şeklinde tanımlanabilir¹³.

Argis'e göre bir örgütün sağlıklı olması; amaçlarını başarması, içsel olarak kendini koruması ve çevresine uyum sağlamasına bağlıdır. Miles'e göre ise, “Sağlıklı örgüt, sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan bununla beraber uzun dönemde devamlı gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüttür¹⁶. Örgüt sağlığı, değişime girilmeden önce belirlenirse, örgütün hangi boyutunun gelişmeye veya değişmeye ihtiyaç duyduğu saptanabilir¹²⁰.

Örgütlerin sağlığını belirlemede amaç sadece durum tespiti değil, aynı zamanda elde edilen sonuçlara göre iyileştirme planları hazırlamaktır. Örgütün sağlıklı veya sağlıklı olmaması değişim ve yenileşme için bir belirtidir. Örgüt sağlığının ölçülmesi ile örgütün güçlü ve zayıf yönleri, sahip olduğu fırsat ve tehditler ortaya çıkarılır.

Polatçı'nın araştırmasında, Cicchelli'ye göre, bu sayede güçlü yönlerden daha çok kaynak sağlamaya, zayıf yönler ise geliştirilip güçlendirilmeye çalışıldığını vurgulamıştır¹¹⁹.

Örgüt sağlığı konusundaki ilk araştırmacılardan biri olan Miles, örgütlerin on özelliğinden bahsetmektedir. Bunlar görevle ilgili olarak (amaç odakları, iletişim yeterliliği, en uygun güç eşitliği), yaşamını sürdürme olarak (kaynakların kullanımı, bağlılık, moral), büyüme ve gelişme (yenileşme, özerklik, uyma, problem çözme) ihtiyaçlarıdır.

Miles, yaptığı bir başka tanımda; bir organizmada hastalığın, rahatsızlığın, acı çekmenin ve yanlışlığın yokluğunun sağlığını temsil ettiğini belirtmektedir¹²¹. Örgütsel sağlık, tıpkı sağlıklı bir insanda olduğu gibi, hiçbir organın birbiri ile çatışmaya çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır¹²².

Örgüt sağlığı; örgütün etkili olarak işlemesi, çevreye karşı uygun baş etme tekniklerine sahip olması ve bunun gerekli değişimleri gerçekleştirerek zaman içerisinde büyüme gelişmesini sürdürmesidir¹²³. Uras'ın aktardığına göre, Childers, örgütlerin, onları oluşturan insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabileceklerini belirttikten sonra sağlığın ölçütünü de ortaya koymaktadır. Bir örgütteki sağlığın düzeyi amaçlarını başarma yeteneği ile ilişkili ve o örgütün sağlıklı olmasına bağlıdır¹²⁰.

Örgüt için önemli faktör aynı zamanda işgören refahı ve örgüt etkinliğini bir arada incelemektedir. Bu nedenle de örgüt içerisinde sağlık ve performansı arttıracak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır¹²⁴. Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt sağlığı amaçlarını geliştirebilen, varlığını sürdürerek, değişime uyum sağlayan, uzun dönemde problemlerle başa çıkarak, çatışmaları en aza indirebilme ve sürekli olarak gelişebilir özellikleri gerçekleştirebilme olarak açıklanabilir¹¹².

Miles'e göre verimsiz bir örgüt sağlıklı değildir¹¹⁵. Bir sistemin amaçlarını gerçekleştirmek için, tüm gücünü amaca yöneltmek zorundadır. Sistem gücünün bir bölümünü, amaca yöneltmekle işlevsizleşirse, güç parçalanmasına uğrar ve hastalanır. Toplumsal açık sistemlerde, sistemi hastalandıran güç parçalanması daha çok insan gücünde görülür. İnsan gücünün parçalanmasının iki büyük nedeni vardır;

Birincisi, işgörenlerin amaçlarının örgütsel amaçlarla bütünleştirilmemesi; toplumsal açık sistemi oluşturan insanların güçlerini örgütün amaçlarına yönlendirmek açısından çok zordur¹²².

İkincisi ise, işgörenler arasında oluşan çatışmanın, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyecek boyutlara ulaşmasıdır¹¹⁵.

Çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir⁹². Karip'e göre insanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Önemli olan çatışmanın ortaya çıkaracağı yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için, çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir¹²⁴.

Eren'e göre çatışmalar iyi yönetildiğinde;

- Çatışma sonucunda taraflar yaratıcılığını ortaya koyarak, orijinal ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacaklardır.
- Araştırma yapma eğilimleri artacak, yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edeceklerdir.
- Örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüm için gerekli enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilecek, sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır.
- Bireyler, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklayacaklardır.

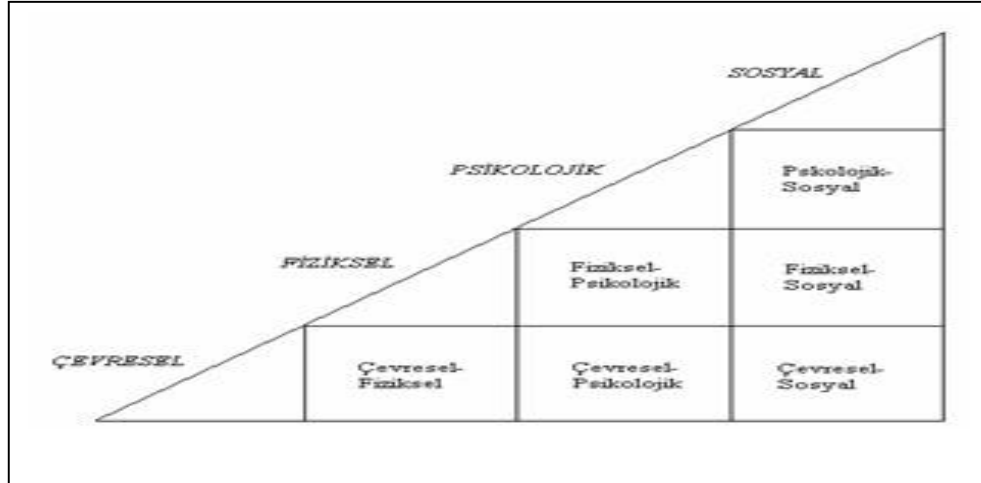
- Örgütsel etkililiği ve verimliliğini olumsuz olarak etkileyen veya tehdit eden sorunlar meydana çıkacaktır.
- Çatışan bireyler veya taraflar, çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme fırsatı bulacaklardır⁴⁴.

Karip'e göre, çatışmanın birey ve örgüt için sağlayacağı yararları şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Daha iyi ilişkilerin oluşturulması:** Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini rahat hissetmeye başlayarak daha iyi ilişkiler kurabilir.
- **Psikolojik olgunluk:** Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edilebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendisine güveninin artmasını sağlar.
- **Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi:** Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.
- **Bireysel gelişim:** Birey çatışmayı engellemede ve çözümlemede daha girişkenleşir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.
- **Etkinliliğin ve verimin geliştirilmesi:** Bireyler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.
- **Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak:** Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması ile kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkinliliğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
- **Daha iyi çözümler oluşturmak:** Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektiflerin dikkate alınarak düşüncelerin bütünleşmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.

- **Örgütsel değişimi sağlamak:** Çatışma çağıın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.
- **Monotonluğu azaltmak:** Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.
- **Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması:** Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir takım oluşturulabilir¹²⁴.

Koçel'e göre, çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, yaratıcılık ve etkililik olumsuz etkileneceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle etkililik olumsuz yönde etkilenecek hatta örgütün yaşaması tehlikeye düşecektir¹²⁵.



Şekil 2. Örgüt Sağlığı Şeması

Şekil 2’de görüldüğü gibi çevresel ve fiziksel sağlık faktörleri, Maslow’un bireyin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu durumda sağlıklı örgüt yapısına sahip olabilmek için öncelikle çevresel sağlık kapsamına giren faktörlerin uygun hale getirilmesi, daha sonra fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörler ile ilgili ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir¹²⁰.

2.2.2. Örgüt Sağlığının Özellikleri

Sağlıklı örgüt yaşamasının, büyümesinin ve yenileşmesinin gereksinimlerini karşılayabilmeli, işgörenler ve takımlar arasında oluşan çatışmaları, amaçları doğrultusunda, yönetebilmeli ve işgörenler örgütsel zorlanmaya düşürülmeden örgüte uyumunu sağlayabilmelidir¹²². Koçel’e göre, Nasaw, sağlıklı bir örgütün özelliklerini şöyle sıralamaktadır.

- Amaçlar büyük oranda paylaşılmıştır. Kişisel-örgütsel amaç bütünleşmesi vardır.
- Çalışanlar sorunlar hakkında açıkça konuşurlar ve sorunların çözülmesini beklerler.
- İnformalliğe ve pragmatik problem çözmeye bir vurgu vardır.
- Kararlar, bilginin olduğu yere devredilir.
- Sorumluluğun grupça paylaşımı vardır.
- Çalışanların yargısı saygı görür ve kullanılır.
- İhtiyaç ve duygular, görev içeriğini oluşturan kişiler arası süreç olarak algınalır.
- İşbirliği tipik bir davranıştır, yardım serbestçe istenir ve kullanılır.
- Bir kriz durumunda yöneticiler takım oluşturur, kriz giderilinceye kadar işbirliği içinde çalışırlar.
- Çatışma açıkça planlanır ve geliştirici bir yolla çözülür¹²⁵.

Görüldüğü gibi sağlıklı örgütler, daha katılımcı, tabandan destek gören, sorunların işbirliği içinde çözüldüğü, insanların uzmanlığından yararlanarak, uzmanlığın güç ve yetki sağladığı kuruluşlardır. Argyris, bir örgütün etkili olmak için üç temel faaliyeti yerine getirmek zorunda olduğunu, bu üç faaliyetin de sağlıklı örgütlerin özelliklerini tanımladığını belirtmektedir.

- Amaçlarını başarmak.
- İçsel olarak kendini korumak (Kendi içinde yaşamını sürdürmek).
- Çevreye uyum sağlamak¹¹⁵.

Başaran'a göre, sağlıklı bir örgüt verimliliği ve işten doyumu sağlayamaz. Bundan dolayı örgüt sağlığını oluşturan etkenleri;

- Örgütün sistem bütünlüğü,
- Örgütün verimliliği,
- Örgütün yapısı,
- Örgütün demokratik yönetimi,
- Örgütte insan ilişkilerinin yönetimi,
- Örgütte yönetmenin lider olması,
- Planlamanın etkili yapılması olarak ifade etmektedir¹²¹.

Özet olarak, örgütün temel özelliği, onun uygun sorun çözme tekniklerine sahip olmasıdır. Bu teknikler bilimsel tutum öğelerinden oluşmaktadır¹²⁶. Owens ve De Roche etkili ve sağlıklı bir örgütün özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır.

- Üyeler amaçlar etrafında toplanmış olmalıdır.
- İyi bir iletişim sistemi olmalıdır.
- Örgütte güç (yetkilendirme) rasyonel olarak dağıtılmalıdır.

- Örgütün sahip olduğu kaynaklar etkili olarak kullanılmalıdır.
- Örgütte üyelerin moraline önem verilmelidir.
- Örgütte yenilik ve yenileşme olumlu olarak yer almalıdır.
- Örgütün problem çözme kapasitesi geliştirilmelidir¹²⁷.

Örgütte yapılacak değışimlerden önce örgütün bu özellikler açısından incelenmesi ve buna göre bir gelişme planının yapılması gerektiğı söylenebilir.

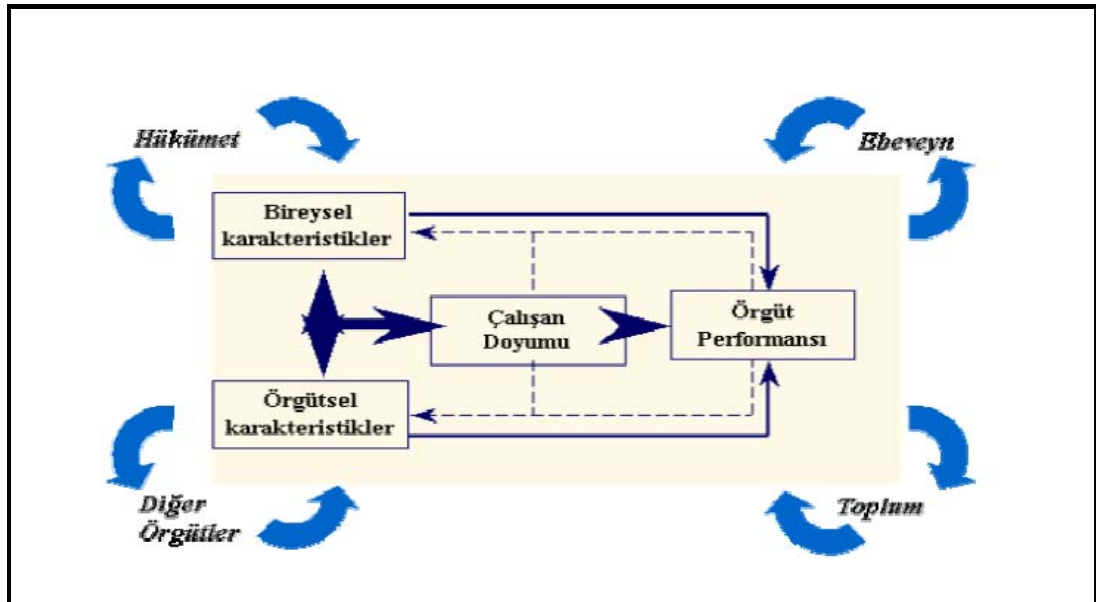
2.2.3. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Örgüt Sağlığını oluşturan faktörleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır.

- **Çevresel faktörler:** İş çevresinin bütün yönlerini kapsar. Örgütün gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, sıcaklık, işyerinin fiziki ortamı, makine koruyucuları gibi faktörleri kapsamaktadır¹²⁸.
- **Fiziksel Sağlık:** Fiziksel olarak sağlıklı olmak, diyet, hastalık, yaralanma ve ilaçla tedaviyi kapsar. Psikolojik sağlık; kendine güven, stres, depresyon, kaygı ve davranış stilleri gibi faktörlerle ilgilenmektedir.
- **Sosyal Sağlık:** Arkadaşlıklar, evlilik gibi yaşam problemleri, sosyal destek, işyeri ilişkileri ve iş dışındaki uğraşları içermektedir. Bu görüşe göre örgütte çalışanların sadece fiziki ve ruhsal sağlıklarıyla ilgilenilmekte, yönetsel ve örgütsel çıktı boyutlarına yer verilmemektedir. Birçok sağlıkçı da örgütlerin sağlıklarını böyle algılamaktadırlar. Bu yaklaşımı benimseyen Pigors ve Myers'e göre, örgüt sağlığının belirlenmesinde işyerinde çalışanların kayıtların ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kayıtlardaki işe geç gelme veya işe gelmeme, işten ayrılma, kaza raporları, yakınmalar, dedikodular, iç hareketlilik örgüt sağlığının belirleyicidir¹⁶.

Aktop'a göre, Williams, Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı faktörlerini bir şema çerçevesinde ortaya koyarak Maslow'un ihtiyaçlar teorisiyle benzerlik gösterdiğini ifade etmiştir. Bu faktörler arasındaki sınır kesin çizgilerle ayrılamaz. Örgütler çalışanlarının sağlığının yönetimine bütünsel bakma ihtiyacını duyarlar¹⁸. Bu nedenle, çevresel ve fiziksel faktörler, Maslow'un temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmekte olup örgüt sağlığı için önce çevresel etkenlerin düzeltilmesi daha sonra da diğer ihtiyaçların giderilmesi gerektiği ileri sürülmektedir¹¹⁵.

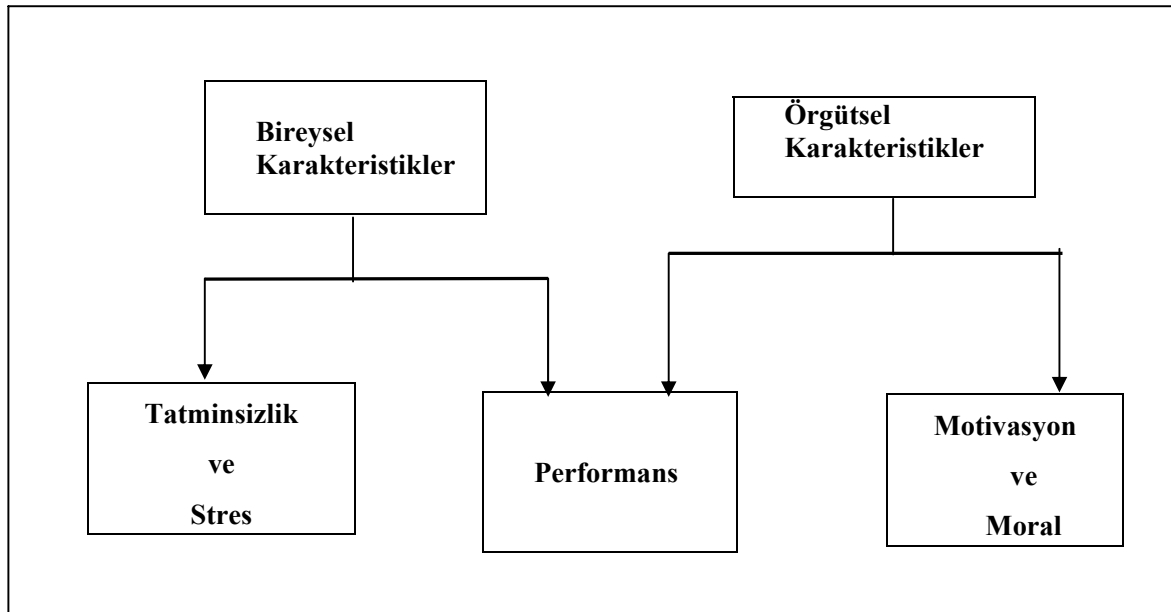
Örgüt sağlığını etkileyen içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, toplumdan aileye, diğer organizasyonlardan hükümet politikalarına kadar örgütü etkileyen çevre faktörleri, örgütün sağlığına da etkide bulunmaktadır¹¹⁷.



Şekil 3. Örgüt sağlığını etkileyen faktörler⁽¹¹⁷⁾

Şekil 3’de görüldüğü gibi, toplumdan aileye, diğer organizasyonlar dan hükümet politikalarına kadar örgütü etkileyen dış çevre faktörleri, örgütün sağlığına da etkide bulunmaktadır. Diğer taraftan çalışanların bireysel karakteristikleri ve örgütün yapısı, kültürü, çalışan doyumunu, dolayısıyla örgüt performansını ortaya çıkarmaktadır. Bir başka ifade ile aşağıdaki şemada olduğu gibi, örgüt sağlığının anahtarları olarak bireysel ve örgütsel karakteristik özellikler, bireysel ve örgütsel performansın artışına veya azalışına yol açmakta, bu da örgütün sağlıklı olup olmadığını ortaya koyan göstergeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dış çevre faktörleri, örgütün sağlığına da etkide bulunmaktadır. Diğer taraftan çalışanların bireysel karakterleri ve örgütün yapısı, kültürü, çalışan doyumunu, dolayısıyla örgüt performansını ortaya çıkarmaktadır¹²⁹.



Şekil 4. Örgüt sağlığının Bireysel ve Örgütsel Karakteristikleri¹¹⁷

2.2.4. Örgüt Sağlığının Gelişmesi

Spor kulüplerinin sağlığı, dereceleri zaman zaman değişiklik göstermektedir. Önemli olan bir örgütün sağlıklı bir örgüt durumuna geçmesi için ne yapılacağıdır. Bu doğrultuda spor kulüplerinde yapılan çalışmaların olmamasına karşılık endüstriyel kurumlarda yapılan araştırmalardan elde edilen önemli sonuçlar bulunmaktadır. Bunlar yaşamını devam ettiren bir örgütte yapılan düzeltici etkinlikler olarak düşünülebilir¹¹⁵.

Örgüt sağlığı üzerine yapılan çalışmalarda birbirinden farklı kavramlar oluşturulmuştur. Bazı araştırmacılar örgüt sağlığı kavramını okulların iklimini ölçmeye yarayan bir araç olarak değerlendirmiş ve diğer örgütlerde bu kavramın kullanılamayacağını savunmuşlardır.

Bazı araştırmacılar ise örgütleri insana benzeterek çözümlemeye çalışmışlardır. Bu araştırmalarda bireyin sağlıklı veya hasta olabileceği gibi, örgütün de sağlıklı veya hasta olabileceği üzerinde durmuşlardır. Örgütün sağlıklı olması durumunda, düzenli işleyeceğini, ürünlerini ve hizmetlerini etkili verebileceğini savunmuşlardır¹²⁰. Miles'e göre, örgüt sağlığını geliştirmek için kullanılan altı müdahale yöntemi bulunmaktadır.

- **Takım çalışması:** Bu yaklaşımda, grup üyeleri günlerce işyerinden uzakta danışman yardımıyla bir araya gelip, problem çözme takımını oluştururlar. Kendi görevlerinin gruptaki her bir üyenin görevini ve grubu nasıl etkilediğini, bu şartlar altında, grup üyeleri aralarındaki iletişimi artırmaya, iç çatışmalarla etkili biçimde problem çözmeye çalışırlar.
- **Araştırma Dönütü:** Bu yaklaşımda örgütteki üyelerin eğilimleri, düşünceleri, inançları anket yöntemiyle kayıt altına alınır. Her grup kendi danışmanının rehberliğinde bütün örgütün bilgisiyle kendi özet verisini

kariştirarak sunar. Sonuçta grup değişim planları yapar ve bunları uygular. Amaç, hedef belirlemeye ve problem çözmeye çalışmasına yol açacak bir biçimde iletişimi kolaylaştırmaktır.

- **Grup Rol Çalışması:** Bu yöntemde gruptaki bireylere roller verilir ve bireyler, kendi istekleri ve kendilerinden beklenenler arasında gösterdikleri performansa dayanarak değerlendirilirler. Burada yöntemin odaklandığı nokta rolün belirginliği, etkililiği ve kişiyle rol arasında geliştirilen uyumdur. Uygulama sırasında karşılaşılan problemler diğer grup üyeleriyle paylaşılarak alternatif çözümler üretilmesi sağlanabilir.

- **Amaç Belirleme ve Destekleme Etkinlikleri:** Bu yaklaşımda üst ile astlar arasında periyodik olarak toplantılar yapılarak her bir astın çalışmaları kurumsal ve bireysel amaçlar doğrultusunda gözden geçirilir, yapılacak çalışmalar ve kişisel gelişimleri için belirleyecekleri yeni amaçlar konusunda görüş birliğine varılır. Bu amaçlar genellikle altı aylık bir çalışma süresinden sonra yeniden gözden geçirilir¹¹². Bu süre içinde astlar ortak belirlenmiş amaca ilerleme yolunda gerekli olan bilinç ve becerileri kazanmak için rol çalışmaları, bireysel olarak veri toplama, akademik kurslar ve grup çalışmaları gibi başka etkinlikler de yapabilirler. Dikkatlerin yoğunlaştırılması gereken olan nokta, üst ile astlar arasındaki çalışma ilişkisi ve her iki tarafın işbirliğiyle, astların düzeylerindeki yükselme ve gelişimlerinin sağlanmasıdır. ne derece başarılı olduğudur. Karşılıklı güven, destek, daha iyi rol performansı ve açık bir iletişim ile genellikle istenilen sonuç sağlanmıştır.

- **Örgütsel Teşhis ve Problem Çözme:** Bu yöntemde, genellikle bir örgütün üst kademesindeki bir çalışma grubu sistemin karşılaştığı sorunların nedenlerinin belirlenmesi, olası çözümlerin bulunması, gereken sistem değişiklikleri üzerine kararlar alınması ve bunların nasıl uygulanacağını planlanması için toplantılar yapılır. Yönetimin odaklandığı temel nokta, örgüt ve onun işleyişidir. Önemli olan problem çözme becerisinin ve iletişim yeterliliğinin artmasıdır.

- **Örgütsel Deney:** Bu yaklaşımda, temel bir örgütsel değişken, sorumlu yöneticiler aracılığıyla değiştirilir. Bu yaklaşım, uygulama öncesi ve sonrası verilerin iyi bir biçimde toplanmasını ve gerçekleşen değişikliğin oluşturduğu sonuçları test etmek için kontrol gruplarının kullanımını gerektirir. Bu deneyin ortaya çıkardığı bilgi sadece geçici olmakla kalmayıp, bilimsel bir biçimde gerçekleştirildiği için deneyin kabul edilmesine yardımcı olur. Bu tür yaklaşımlar sonuçların dikkatli olarak incelendiği ve örgütün mevcut işleyişindeki uygulamaların ele alındığı bir geribildirim aşamasını içermektedir. Örgüt sağlığının sağlanmasında kullanılabilecek bu yaklaşımların her biri içlerinde birbirleriyle bağlantılı elemanlar bulunmaktadır. Bunlar; bireysel çalışma, kişiler arası ilişkiler, yüksek bilgi akışı, amaç değişimi olarak kurallar, geçici sistem yaklaşımı ve uzman yardımındır¹¹⁴.

2.2.5. Örgüt Sağlığına İlişkin Kuramlar

Örgüt sağlığı kavramı, ilk kez 1950'li yılların sonlarında Argyris tarafından kullanılmış, Argyris'e göre; düşük devamsızlık, düşük personel devir oranı, yeterli üretim miktarı, yüksek oranda işletmeye bağlılık, yönetimin ve çalışanların birbirlerine karşı pozitif hisler beslemesi gibi konular örgütsel sağlık için her zaman doğru ve geçerli kriterler değildir. Yazar tıp alanından örnek vererek tıbbi teşhis için dış muayene ve fiziksel muayenenin her zaman doğru sonuçlar vermeyeceğini tam bir teşhis için muayene edilen şahsın iç organlarına da bakılması gerektiğini vurgulamaktadır¹³.

Kavramın farklı boyutları ile açıklanarak geliştirilmesi 1960'lı yılların ikinci yarısında Miles tarafından yapılmıştır. Miles'in oluşturduğu kuramsal çerçeve, 1980'lerde Hoy ve ark. Tarafından eleştirilmiş ve yeni bir kuramsal çerçeve önerilmiştir¹²¹.

2.2.5.1. Miles'ın Örgüt sağlığı Kuramı

Örgüt sağlığı kavramı 1969 yılında Mathew Miles tarafından okulların örgüt sağlığı analizinde kullanılmıştır. Miles önerdiği modelde sağlıklı örgütü şöyle tanımlamıştır: Sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan, devamlı gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür¹⁶. Miles, örgütsel sağlığın on boyutunu açıklamış, okullardaki yenilikçi süreçleri incelemiş ve çevrenin verimlilik üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Bu özellikler; amaçta odaklanma, iletişim yeterliliği, optimal güç eşitliği, kaynak kullanımı, bağlılık, moral, yenileşme, özerklik, uyum ve problem çözme yeteneğidir.

Miles bu özellikleri örgütlerin gerçekleştirmesi gereken görev, yaşamını sürdürme ve büyüme gereksinimlerine ayırmıştır. Görev gereksinimleriyle ilgili olan özellikler; görev gereksinimleri, kararların nasıl alındığı ve bilginin iletim yollarıyla ilgilidir. amaçta odaklanma, iletişim yeterliliği, optimal güç eşitliğini içermektedir. Yaşamını sürdürme gereksinimleri; örgüt içi çalışmalara, kaynakların kullanımı, bağlılık ve moralle ilgili özelliklere dayanır. Büyüme gereksinimleri örgüt içindeki gereksinimlere, yenileşme, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliliğine bağlı özelliklerle ilgilidir¹¹⁴. Miles'a göre sağlıklı yaşam, tüm yönleriyle işlevsel olarak yaşamaktır. Başka bir deyişle daha sonra olacakların, önceden keşfedilerek önlemlerinin alınması ve maceraya atılmadan değişime açık bir yaşam sürdürmedir¹²⁸. Miles'ın önerdiği modelde, örgütlerin, görev, korunma ve büyüme gereksinimleri ile ilgili olarak on örgütsel sağlık özelliği üzerinde durulmaktadır.

2.2.5.1.1. Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı Boyutları

Miles, örgüt sağlığının 10 boyutunun birçoğunun insanların veya küçük grupların davranışlarından benzetmelerle çıkarıldığını ve bunun kesin bir şekilde bireylere veya gruplara benzediği anlamına gelmediğini belirtmektedir. Örgüt sağlığının 10 boyutu birbirinden ayrı değildir ve herhangi bir örgüt içerisinde birbirleriyle enerjik bir şekilde etkileşim içersindedirler. Örgüt sağlığının ilk üç boyutu görev merkezlidir. Bu boyutlar örgütsel amaçlarla, mesajların iletimiyle ve kararların verilış biçimiyle ilgilidir.

GÖREV İHTİYAÇLARI; Miles'e göre, örgüt sağlığının görev ihtiyaçları; amaçta odaklanma, iletişim yeterliliği ve optimal güç eşitliği kavramları olarak üç boyuttan oluşmaktadır.

- **Amaçta Odaklanma:** Sağlıklı bir örgütte, sistemin amacı (amaçları) tüm sistem üyelerince açık ve kabul edilebilirdir¹¹. Amacın sadece açık ve kabul edilebilir olması sağlıklı bir örgüt için yeterli değildir. Aynı zamanda bu amaçlar, üyeleri harekete geçirebilmeli ve ellerindeki kaynakları kullanmaya ya da yeni kaynakları yaratmaya itebilmelidir. Amaç az veya çok, çevrenin istekleriyle bağdaşabilmelidir¹³. Amaçlar örgüt üyeleri için yön belirlemekte ve belirsizliği azaltmakta; örgütün değerlendirilmesi için standart sağlamaktadır.

Amaçlarının tüm örgüt tarafından bilinmesini sağlayan örgütler, ortak insan çabasını eyleme geçirmede önemli bir avantaj sağlamaktadırlar^{12,128}. Sağlıklı bir örgütte sistemin amaçları, sistem üyelerine mantıksal derecede açık olmalı ve onlar tarafından da olumlu derecede kabul görebilmelidir. Amaçlar, var olan eldeki mevcut kaynaklarla başarılabılır ve çevrenin talepleri ile mümkün olduğunca uyumlu olmalıdır¹³⁰. Örgütün amaçları, örgüt mensuplarınca anlaşılmalı, örgüt üyeleri amaçların gerçekleştirilebilir olduğuna inanmalı, örgütte çalışan herkes bireysel hedefleriyle

örgüt hedeflerini birbirini destekler hale getirmelidir. Örgütün alt, orta ve üst kademeleri yeniliği farklı açıdan bakmamalıdır. Örgütün insan ve madde kaynaklarının durumu konusunda tarafların bakış açısı bilinmelidir¹²⁷.

- **İletişim Yeterliliği:** İletişim, bilgi, duygu ve düşüncelerin çeşitli yollarla başkalarına aktarılmasında eylemler dizisini içeren bir süreçtir⁴⁰. Bu süreçte, iletişim değişen ve tekrarlanamayan karşılıklı ilişkiler olarak ortaya çıkar. İnsanlar, çevreler, beceriler, tutumlar, deneyimler, statüler ve duygular arasındaki karşılıklı ilişkiler, bir iletişimde kimin ne zaman ve ne yapacağını belirler¹³¹. Bütün yönleri açık ve serbest bir iletişim, iç gerginliklerin iyi ve çabuk fark edilmesini sağlar. Yanlış anlamaların önleniği açık bir örgüt içi iletişim sistemi mevcuttur. Bu sayede işgörenler doğru bilgiye ulaşırlar ve örgüt verimliliğini artırır.

Toplum hayatı ve onun sürekliliği, insanlar arasındaki fikir, düşünce ve haber alışverişini, izlenim, duygu birbirine aktarmalarını, diğeri bir ifadeyle bir iletişimi zorunlu kılar⁵⁶. İnsan iletişimi, insanla birlikte oluşmuş ve insanla birlikte gelişmiştir¹³². Ancak, insanların gerek yakın gerekse uzak çevrelerinde olup bitenler hakkında bilgi almalarını, günümüzde özellikle bu amaçla geliştirilmiş bazı araçlar sağlamaktadır¹³³. Bu araçlara genel bir ifadeyle kitle haberleşme araçları denmektedir. Çağımız teknolojisinin gücünü simgeleyen kitle iletişim araçları, kitleleri iletişim ağıyla birbirine bağlamaktadır. Çünkü İletişim kavramı kendi içinde, bir “yayınlama” eylemini kapsamaktadır¹³⁴.

Kurumsal iletişim ise, bir kurumun hedef kitlelerine yönelik iletişim çalışmalarının tümünü kapsar¹³⁵. Küçük gruplarda olduğu gibi örgütlerin, sistemleriyle eş zamanlı olması, sistem içindeki bilginin hareketi önemlidir. Örgüt sağlığının bu boyutu, dikey ve yatay olarak, her yöne açık bir

iletişimin olduğunu vurgular. İletişim sũrecinde taraflar sağlıklı  rgũtte, serbest ve her yöne iletişimin olması, i  gerginliklerin iyi ve çabuk hissedilmesini, sistemin problemleri hakkında yeterli verilerin toplamasını ve sistemin zorluklarına doğru teşhisin konulmasını sağlar. Taraflar mesaj üzerinde yoğunlaşabildiği için kendilerine yönelik tehdit algılamazlar¹³⁶.

Örgüt sağlığının bu boyutu ‐yatay‐ ve ‐dikey‐ iletişimi, etrafını kuşatan çevreden örgüte ve örgütten çevreye göreli olarak  arpıtmasız iletişimi ifade eder¹²⁰. Yenileşmeden etkilenecek tüm tarafların her türlü yaklaşımları her kademeye ulaştırılmalıdır. Uygulayıcı ve karar vericilerin etkili mesaj alışverişi sağlanmalıdır. Tüm iletişim araçları kullanılmaya çalışılmalıdır. Uygulayıcılara, çıkabilecek her türlü sorunun çözümünde kimlerden nasıl yardım alabileceği belirtilmeli ve en seri iletişim araçları ile ilgili yerlere ulaşmaları sađlanmalıdır¹²⁷.

Sağlıklı örgütte, serbest ve her yöne açık bir iletişimin olması ile i  gerginliklerin çabuk hissedilmesi, sistemin problemleri hakkında yeterli verilerin toplanmasını ve sistemin zorluklarına doğru teşhisin konulmasını sağlar. İnsanlar bilgiye sahiptirler ve bilgi elde etmek için gereksiz çaba sarf etmezler. Formal bir örgütün temel   geleri, ortak bir amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Biçimsel  rg t içinde yer alan kişilerin üstleneceği rol ve yerine getireceği görevler bir plan ve program d hilinde tanımlanarak d zenlenir¹³⁷. Yönetici, bir elemana nasıl görev vereceğini, onun performansını nasıl değerlendireceği, nasıl tartışacağını, disiplin uygulayacağını, eğitim vereceğini, görüşme yapacağını ve işgörenleri nasıl motive edeceğini iletişim becerileri sayesinde  đrenir¹³⁸.

Werner'e göre, bu durum, etkileme ve etkilenmenin bir biçimidir¹³⁹. Çünkü formal iletişim sistemi her zaman informal iletişim ağı ile desteklenmekte, İnfomal iletişim ise örgüt üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanmaktadır¹⁴⁰.

- Optimal Güç Eşitliği: Örgütlerde yetki ve otorite, genellikle, hiyerarşik olarak dağılmaktadır. Üst düzeylerdeki bireyler, alt düzeydekilerden daha fazla gücü kontrol etme yetkisine sahiptirler. Sağlıklı örgütlerde ise etkinin dağılımı nispeten eşittir. Gücün örgüt içerisindeki etkinin dağılımı nispeten eşit, astlar üstlerini etkileyebilirler ve onlar da üstlerinin kendi üstlerini etkileyebileceğini görürler. Grup içi çatışmalar olmakla birlikte bu grup içi çatışmalar örgüte katkı sağlayacaktır. Böyle bir örgütte temel tutum, baskıdan ziyade işbirliğine dayalı olacaktır. Örgütün birimleri birbirleriyle ilişki içindedirler¹². Açıklanan bu üç boyut örgüt sağlığının görev boyutudur. Diğer grup örgütün yaşamını sürdürebilme ihtiyacıdır. Bunlar kaynakların kullanımı, bağlılık ve moraldir.

Bir örgütte görevlerin gruplandırılması ve yürütülmesi göreceli olarak adildir¹²⁰. Astlar üstünü etkileyebilir, bir etkileme aracı olarak yetkinin aktarılması öngörülebilmektedir. İnsanların temel tutumu açık veya kapalı baskıdan çok işbirliğine yöneliktir. Örgütteki işgörenler ve çeşitli birimler birbirleriyle ilişki içindedirler. Yetkinin tek elde toplanması yerine tarafların katılımı sağlanmaktadır¹²⁷.

Sağlıklı örgütte etkinin kullanılması; olaya ve yetkiyi kullananın uzmanlığına, problemlerle ilgili olarak örgütteki tutumuna, karizmasına veya sahip olduğu bilgi ve verilere bağlıdır. Her türlü kaynağın tek elde toplanılmasından sakınılmalıdır. Personele örgüt içerisinde yükselme imkânı sağlanmalıdır. Doğru işte doğru kişilerin çalıştığı ortamlar oluşturulmalıdır.

Hizmet sunulan ortam ve teknoloji ne kadar iyi olursa olsun insanlar mutsuzsa başarılı olunması mümkün değildir.

Sonuç olarak sağlıklı örgüt, yapı taşlarını oluşturan her görevin tam yapılması için gerekenleri sağlamalı ve gereksinimlerini karşılamalıdır¹¹⁴. Her bir görev için şunlar yapılmalıdır.

- Örgütün amaçlarının işgörenlerce anlaşılması, benimsenmesi sağlanmalıdır. Görevler, işgörenlerce yapılabilir, başarılılabılır bir niteliğe kavuşturulmalıdır.
- Örgütte çok yönlü çalışan bir iletişim ağı kurularak görevler için gereken veri ve bilgi, işgörelere gerektiği anda ve her yerde ulaştırılmalıdır.
- Görevlerin etkili yapılabilmesi için işgörelenler yeterli düzeyde yetkilendirilmelidir¹²¹. İkinci gruptaki üç boyut, temel olarak sistemin iç durumu ve işgörelenlerin yaşamını sürdürme ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Bunlar; kaynak kullanımı, bağılılık ve moral boyutudur.

YAŞAMI SÜRDÜRME İHTİYAÇLARI; Miles'e göre, örgüt sağlığının yaşamı sürdürme ihtiyaçları; kaynak kullanımı, bağılılık ve moral kavramları olarak dört boyuttan oluşmaktadır.

- **Kaynak Kullanımı:** Bir örgütün en önemli girdisi insan kaynaklarıdır. Çünkü işletmelerin başarıya ulaşmasında en önemli rolü onlar üstelenmektedir³⁵. İnsan gücü olmaksızın, diğer üretim etkinliklerinin ürüne dönüştürülmesi olanaksızdır. Bir örgüt, diğer girdiler (hammadde, teknoloji, para vb.) açısından ne denli güçlü olursa olsun, bu girdileri bir araya getirip örgüt amaçları doğrultusunda kullanacak uygun nitelikte ve yeterli sayıda insan gücüne sahip olmadıkça, amaçlarını gerçekleştirmesi ve varlığını sürdürmesi olasılığı düşüktür¹²⁰.

Sağlıklı bir örgütte, insan potansiyeline göre çalışılır. Örgüt seviyesinde “sağlık” sisteminin girdilerini, özellikle personelin etkili kullanımını sağlar. Sağlıklı bir sistemde insanlar ne başıboştur, ne de aşırı derecede baskı altındadır. İnsanlar çok çalışabilirler ama onlar kendilerini ne başkalarına karşı ne de örgüte karşı bir yarış içinde hissetmezler. Burada insanların kabiliyetleri ile rolleri arasında bir uyum vardır. İş yapanlar sadece işlerini iyi yaptıklarını düşünmezler, aynı zamanda örgüte katkı yapma sürecinde birey olarak içten öğrenme, büyüme ve gelişme duygularını tatmin ederler. Bu kaynaklardan insan kaynağı (personel) etkin olarak kullanılır.

Bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar göz önünde tutularak örgütsel amaçlara ulaşmak istenir¹³. Sağlıklı bir örgütte gerginlik duygusu en alt düzeydedir. İnsanlar, kendilerine veya örgüte karşı sorumluluk hissetmektedirler. Onlar, sadece işlerinde iyi oldukları duygusuna değil, örgüte katkı yapma düzeyinde bireyler olarak içten bir öğrenme, büyüme ve gelişme duygularına da sahiptirler¹⁴.

- **Bağlılık:** Örgütün belki de en temel özelliklerinden biri örgüt üyelerinin birbirine bağlılığı, birbirlerini desteklemeleridir. Bu bağlılık değişken bir özellik taşımaktadır, gruplar arasında değişebileceği gibi, grup içinde de değişiklik gösterebilir¹⁴¹.

Sağlıklı insan; kimliği hakkında açık duygulara sahip olan, kim olduğunu bilen, kendisi için koyduğu tüm özel amaçları gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak düşünülür¹⁴. Bunun da ötesinde sağlıklı insan kendinden hoşlanır, hayata karşı tutumu kendini küçültmeyi kapsamaz. Sağlıklı bir örgütte ise üyeler üyeliklerinden memnurluk duyarlar, üye olmak ve üye olarak kalmak çekicidir, örgütten etkilenirler ve örgüte katkılarını işbirliği yönünde kullanırlar¹².

Üç tür bağılıktan söz edildiği görülmektedir; Lidere bağılılık, gruba bağılılık ve örgüte bağılılık. Lidere bağılılık, astların, üstlerine tartışmasız biçimde inanmaları, gönüllü olarak izlemeleridir. Gruba bağılılık, grup üyeleri arasındaki karşılıklı olumlu tutumların gücü ve sayısından ortaya çıkan bir grup özelliğidir. Örgüte bağılılık ise, örgüte ilginin ve örgütle özdeşleşmenin gücüdür¹⁶. Üyeler örgütü severler, hayranlık duyarlar, örgütte kalmak isterler ve örgüt tarafından etkilenirler.

- **Moral:** Bu kavramla vurgulanan, bedene değil de ruhâ, düşünceye ait olan şey doyum ve iyi olma durumudur¹⁴². Örgüt genel olarak iyi olma durumunu ve grup doyumunu gösterir. Örgütsel seviyede moral fikri; bireylerin duygularını, iyi hissetme duyguları etrafında merkezileştirmesidir. Moral huzursuzluğa, beklenmeyen gerginliğe ve doyumsuzluğa karşı, doyum ve mutluluk duygularının toplamıdır¹². Bunların yanı sıra örgüt sağlığının dört boyutu daha vardır ki bunlar değişim ve büyüme ile ilgilidirler; yenileşme, özerklik, uyum ve sorun çözmedir.

Örgütsel düzeyde moral düşüncesi rahatsızlık verici, gerginlik ve doyumsuzluk yaratan duygulara zıt olarak; iyi olma, doyum ve memnuniyet duyguları etrafında odaklanan bireysel duyguların toplamıdır. Bu örgütte grup memnuniyeti ve genel olarak huzurlu bir hava mevcuttur¹³. Miles'e göre, sağlıklı sistemlerde yaşam iyi veya kötü olarak anlaşılabilir. Sağlıklı bir örgütte bireyler iyi olma duygusuna sahiptirler.

Örgütsel seviyede moral fikri; bireylerin duygularının, iyi hissetme duyguları etrafında merkezleşmesidir¹²⁸. Sonuç olarak sağlıklı örgüt, yaşamasını etkili olarak sürdürebilmelidir. Bunun için, örgüt yönetimi şunları yapmalıdır:

- Görevler için gereken kaynaklar (girdiler) gerektiği anda sağlanmalıdır. İşgörenlerin, kaynakları savuranlığa, kısıtlamaya yer vermeden kullanmaları ve güç yitimini en aza indirmek için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Örgüt, işgörenlerce çekici kılınmalıdır. Bunun için işgörenleri örgüte bağlayıcı, işgörenlerin işbirliği yapmalarını ve birbirlerinden olumlu etkilenmelerini sağlayıcı ortam yaratılmalıdır.
- İşgörenlerin her fırsatta moralini yükseltici etkinlikler düzenlenmelidir¹²¹.

BÜYÜME VE GELİŞME İHTİYAÇLARI; Miles'e göre, örgüt sağlığının büyüme ve değişimini anlatan yenileşme, özerklik, uyum ve sorun çözme yeterliliği kavramları olarak dört boyutu vardır.

- **Yenileşme:** Barnette'e göre yenilik, "var olan biçimlerden niteliksel olarak farklı olması nedeniyle yeni olan bir düşünce, davranış veya şeydir" yeniliğin bu geniş kapsamlı tanımı, Owens tarafından örgüte uyarlanmış ve örgütsel yenik; "var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün değişim" olarak ifade edilmiştir¹²⁰. Örgüt yeni amaçlara doğru hareket eder ve zaman içinde sürekli gelişir ve farklılaşır. Sağlıklı sistem yeni süreçleri davet etmeye eğimlidir, yeni amaçlara yönelirler, yeni ürünler üretirler, kendilerini değiştirirler, zaman içinde fazla farklılaşma gösterirler. Böyle bir örgütün standart kalmaktan daha çok büyüdüğü, geliştiği ve değiştiği söylenebilir¹¹.

- **Özerklik:** Genel olarak özerklik, "kurumların siyasi otoritenin etkisinden uzak tutulması ve kendi organları eli ile yönetilmesi"¹⁴³ veya "bir kişi ya da topluluğun kendi uyacağı yasayı kendisinin koyması olgusu" biçiminde

tanımlanmaktadır⁴⁰. Bu açıdan bakıldığında, özerklik; bir örgütün sahip olduğu karar verme özgürlüğünün düzeyi olarak düşünülebilir¹².

Örgüt çevreye karşı pasif değildir, dış etkenlere karşı bazı bağımsız özellikler gösterir. Örgütler, gerçekleştirmeye çalıştıkları amaçları ve bir üst sistem ile olan bağları açısından farklı özerklik düzeyine sahiptirler.

Sonuç olarak, iş örgütleri genellikle, devlet kuruluşlarından daha üst düzeyde bir özerklik düzeyine sahiptirler¹⁵. Örgüt çevresel değişimler karşısında edilgen değildir ve çevresel güçlere karşı bağımsızlık gösterir. Sağlıklı örgütte, dışarıdan gelen istemlere pasif olarak tepki vermeyeceği gibi saldırgan ve yıkıcı tepki de vermeyecektir¹²⁸. Buna karşın, sağlıklı bir örgütün iç ve dış çevreden gelen uyarıcılara cevap vermesi gerekmektedir¹²⁷.

- **Uyum:** Özellik ve yenileşme düşüncesi, insanın ve örgütün çevresiyle etkileşimde bulunması fikrinde birleşir. Örgütün ya da liderin beklentilerine uyum sağlamları doğrultusunda yapılan baskıları irdeler¹⁴⁴. Örgüt büyüme ve gelişme için düzeltici değişiklikler yerine getirme yeteneğine sahiptir.

Çevresel sistemlerle, örgütün kaynakları karşılaştırılmadığında; problem çözme ve yeniden yapılanma yaklaşımı çevreyi ve örgütü birçok yönden farklı kılar. Sistem, uyum sürecinde yaşanan zorlukları yönetmede belirli bir durgunluk ve stres toleransına sahiptir. Burada önemli olan sistemin kendi içindeki düzeltici değişimi çevresinde daha hızlı yapma yeteneğine sahip olmasıdır. Sistem kendi içindeki düzeltici değişimi çevresinden daha hızlı yapma yeteneğine sahip olmalıdır. Özerklik ve yenilikçilik kavramlarının her ikisi de, sağlıklı bir birey, grup veya örgütün çevre ile gerçekçi, etkili bir ilişki içinde olduğu düşüncesi ile bağlantılıdır.

Örgütsel kaynaklar ile çevresel istemler uyuşmadığında, hem çevrenin hem de örgütün bazı yönleri ile birbirinden farklı olduğu problem çözücü, yeniden yapılandırıcı bir yaklaşım gelişir¹²⁰.

- **Problem Çözme Yeterliliği:** Her canlı kendi varlığını koruma sürecinde çevreye çatışma yaşadığı için, çatışma bireyin yaşamında normal bir durumdur. İnsan psikolojisi üzerindeki çalışmalar bireyin karşılaştığı çatışmaları içsel ve dışsal olarak iki ayrı grupta ele almaktadır. Bir çatışmanın normal çözümünde bireyin egosu onun içsel dürtüleri ve duygusal gereksinimlerini doyurur. Bu süreçte bireyin diğerleri ile ilişkileri bozulmaz. Bunun gibi normal süreçler insanı zenginleştirir ve yeni çatışmaların uygun çözümleri için bireyi psikolojik olarak daha iyi donanmış bir duruma getirir. Buna karşın çatışmaların normal çözümü başarılmazsa yeni problemler ortaya çıkar¹⁴⁵.

Problem çözme üst düzey zihinsel etkinliklerin kazanılmasında kullanılan bir öğrenme yoldur¹⁴⁶. Sağlıklı bir organizma, her zaman sorunlara, gerginliklere, zorluklarla başa çıkma gücüne sahip olabilmektedir. Konu problemin varlığı veya yokluğu değil, insan, grup veya örgütün sorunlarla baş edebilmesidir. Problemler en az enerji harcanarak çözümlene yoluna gidilir. Problem çözme mekanizması zayıf olmamakla beraber güçlü ve korunaklıdır. Sürekli desteklenir ve güçlendirilir¹⁴. Argyris, etkili bir sistemde sorunların en az enerji ile çözüldüğünü, çözülen problemlerin tekrarlanmadığını, kullanılan problem çözme mekanizmalarının zayıflatılmadığını ileri sürmektedir¹⁴⁷.

Problemin, yanıtı mevcut bilgi birikimiyle bulunmayan, ancak, araştırma ve incelemelerle yanıtlanabilecek sorudur. Problem çözme ise üst düzey zihinsel etkinliklerin kazanılmasında işe koşulan bir öğretme yoludur¹⁴⁶. Herhangi bir sağlıklı organizmada sorunlar, gerginlikler ve zorluklara karşı

etkisiz baş etme yöntemlerine sahip olunabilir. Buradaki durum problemin varlığı veya yokluğu değildir, ancak bu problemlerle bireyin, grupların ya da örgütlerin baş edebilmesidir.

Bu anlamda, Yeterli bir örgüt; sorunun hissedilmesinde, olası çözümlerin bulunmasında, çözümlere karar verilmesinde, uygulanması ve etkinliğinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş yapı ve süreçlere sahiptir¹². Böyle örgüt, sistemli bir şekilde kendi işleyişini kontrol eder. Etkili örgütler, sorunlara zamanında, doğru çözümler bulabilen örgütlerdir. Bir başka ifade ile bir örgütün problem çözme yeterliği ne denli yüksek ise, o denli etkili bir örgüttür¹²¹.

Miles'in modelinde önerilen on boyuttan her biri, düşük düzeyden yüksek düzeye doğru giden bir doğru üzerinde düşünülebilir. Yönetici, on boyutun her biri için objektif olarak ölçeğin sağında yer alabilirse, değişimin başarı ile uygulanması olasıdır. Ancak, eğitimciler, çok yararlı ve olumlu eğitimsel yenilikler olarak görülen girişimlerde başarısızlığa uğrarlar. Modele göre, bu başarısızlığın nedeni, önerilen değişimin yeterli veya yetersiz oluşunda değil, sağlıklı ve yaşanabilir bir örgütün var olmamasından kaynaklanır. Akıllı bir yöneticinin, başlangıçta aleyhinde olan bir değişim sürecinde gereksiz yere enerji harcamaktan çok, örgütün sağlık düzeyini tanımlaması ve önerilen değişimi desteklemek için örgütün yeterliliğini saptaması gerekir¹⁵.

Miles'in önerdiği model, örgüt sağlığı kavramını açıklamada birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Sergiovanni ve Starratt, Owenns, Clark ve Fairman, Childers, Aydın bu yazarlar arasında sayılabilir. Modelin yaygın kuramsal kullanımına karşın, uygulamaya koyma girişimlerinin eleştiriye uğradığı görülmektedir. Buna örnek olarak, Kimpston ve

Sonnabend'in yaptığı çalışmaya, Hoy ve Feldman'ın yönelttiği eleştiriler gösterilebilir. Kimpston ve Sonnabend, Miles tarafından tanımlanan on sağlık boyutunun her birini ölçen bir araç geliştirmeye çalışmışlar, ancak, araçları, on sağlık etkeninden sadece altısını ölçen, sorgulanabilir psikometri özellikli, çok kısa bir form oluşturulmuştur¹²⁰.

Miles, bu on boyuttan birisinin tam olarak yerine getirilmediği takdirde, bu durumun diğer boyutları da etkileyeceğini ve tüm sistemi ilgilendiren bir problemin ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Örneğin, futbolcular, kulüp düzeyindeki hedefleri anlamaz veya kabul etmezlerse (birinci boyut), birey ve örgüt düzeyinde iletişim zarar görebilir (ikinci boyut).

Sonuç olarak da futbolcular kendilerinin hiçbir şeyden haberdar olmadığını, onların emeklerine saygı gösterilmediğini düşünürler, taraftarlara ve diğer futbol adamlarına yanlış veya eksik bilgi verirler. Bu da futbolcular da moral bozukluğu (altıncı boyut), stres ve sosyal ilişkilerin iyi kurulamamasına sebep olur¹¹⁹.

2.2.5.2. Hoy ve Feldman'ın Örgüt sağlığı Kuramı

Hoy ve Miskel, yaygın olarak kullanılan amaç ve sistem modellerinin bir sentezini oluşturmuşlardır. Hoy ve Miskel, bu iki modelin birbirlerini tamamladığını görmüşlerdir. Her iki modelde de davranış açık ve gizli bir hedefe yönelmiş olarak algılanmıştır. Ayrıca Hoy ve Miskel modeli, dört ilave örgütsel karakteristiği kapsamıştır. Bunlar, zaman boyutu, örgütsel düzey, kurum içindeki grupların seslerini duyurmaları ve etkililiği belirlemekte kullanılan çoklu kriterlerdir¹⁴⁸. Tüm sosyal sistemler yaşamak, büyümek ve gelişmek için dört temel problemi çözmek zorundadırlar¹²⁰.

Bir sosyal sistemin ayakta kalması, büyümesi ve gelişmesi isteniyorsa; adaptasyon sağlama, amacına ulaşması, bütünlük içerisinde olması ve gizlilik problemlerini çözmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütler amaçlara ulaşma ve çevreye uyum sağlama gibi *araçsal* gereksinimlerinin yanı sıra sosyal çevre ile bütünlük sağlama gibi *açıklayıcı* gereksinimlerini de gidermek zorundadırlar. Sağlıklı örgütlerin tüm bu gereksinimleri en iyi şekilde yerine getirdiği söylenebilir¹¹⁹.

Parsons, örgütlerin bir düzen içinde hayatta kalmasını, büyümesini ve başarılı olması gerektiğini; uyum, amaç gerçekleştirme, bütünlleştirme ve değer sistemi yaratma olarak adlandırılan dört temel problemi çözmek zorunda olduklarını ifade etmektedir. Bunlar;

- Yeterli kaynak oluşturmak ve çevrelerine uyum sağlamak
- Amaçlar oluşturmak ve gerçekleştirmek
- Örgüt içinde dayanışmayı sürdürmek
- Bir değer sistemi oluşturmak ve korumak

Sağlıklı örgüt içinde bulunan bireysel farklılıklar, süregelen yapıda okullar arasındaki farklılıkları izlememektedir. Bu personel özelliklerinin tanınmasında ihtiyaç duyulduğunu gösterir. Bunlar; yaş, eğitimdeki tecrübe gibi, örgütün sağlığının her bir faktörünün algılanmasına etki eden kişisel özelliklerdir¹⁴⁷. Hoy ve Feldman, “Örgüt Sağlığı: İçeriği ve Ölçütü” isimli araştırmalarının amacı, okul sağlığını tanımlamak, okul sağlığının boyutlarını belirlemek, yöntemlerini açıklayarak sonuçlarını değerlendirmektir. Bu anlamda okul sağlığını ölçmeyi amaçlayan yedi boyuttan oluşan örgüt sağlığı ölçeğini geliştirmişlerdir.

Bunlar:

- **Örgütsel Bütünlük:** Örgütün çevresi ile uyum sağlama yeteneği yoluyla programlarında bir bütünlük sağlamasıdır. Kulüplerin çevresinde programların eğitici bütünlüğünü sürdüren bir biçimde çevresindeki talepler ve dış baskılarla başa çıkma yeteneğine dayanmaktadır. Futbolcular makul olmayan taraftar ve spor medyası isteklerinden korunur.
- **Örgüt Yöneticisinin Etkisi:** Örgüt yöneticileri bağlı bulundukları üst sisteminin kararlarını etkileyebilirler. Karar organlarının ikna edebilme, saygınlık sahibi olma ve hiyerarşik engellemelere takılmama örgüt yöneticileri için önemli unsurlardır. Yöneticinin, üstlerinin hareketlerini etkileme yeteneğine dayanmaktadır. Futbol kamuoyunu etkilemek ve fazladan ilgi toplamak kulüp yönetiminin önemli başarılarıdır.
- **Saygı:** Örgüt yöneticilerinin işgörenlere karşı sergilediği arkadaşça, destekleyici ve açık davranışları kapsar. Bu tarz davranışlar işgörenlerin performanslarının artması açısından önemlidir. Yöneticilerin, futbolcuların refahı için içten bir biçimde ilgilerini vurgulamaktadır.
- **İnisiyatif Yapısı:** Her görev hem de başarı yönelimli yöneticilerin davranışlarına; iş beklentilerine, performans standartlarına ve yönetici tarafından açıkça ifade edilen alanlara dayanmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık, açıklık ve yaptıkları işlerden duyulan heyecan ve güven duygularının toplamıdır. Futbolcular, kulüpleriyle gurur duyarlar ve takımda oynamak onlara mutluluk verir.
- **Kaynak Desteği:** Örgütlerde yeterli makine ve teçhizatın olmasını ve istendiğinde ilave kaynak elde edilmesini kapsar. Örneğin, kamp yapılması, antrenman (forma, şort vb.) malzemelerinin temin edilmesine dayanmaktadır.

- **Moral:** Örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık, açıklık ve yaptıkları işlerden duyulan heyecan ve güven duygularının toplamıdır. İşgörenler birbirlerine hoşgörölü davranırlar, birbirlerine yardım ederler, çalıştıkları örgütten gurur duyarlar ve işlerini tamamlamak onlara mutluluk verir. Futbolcuların açıklık, arkadaşlık ve güven duygularına dayanmaktadır. Futbolcular birbirlerini severler ve bu durum onlara mutluluk hissi verir.
- **Akademik Önem:** Örgütlerin iş mükemmelliğini araması ile ilgilidir. İşgörenler için yüksek fakat ulaşılması mümkün hedefler belirlenerek işe başlanır ve üretim faaliyetleri ciddi ve düzenli bir şekilde yürütölür. Yöneticilerin, futbolcularının başarıma yeteneklerine inanmalarına ve akademik mükemmelliği aramaya güdülenme derecesine bağlıdır. Futbolcular çok çalışır ve akademik olarak daha iyi olana saygı duyarlar¹¹⁹.

Bu yedi boyutun Parsons'ın kontrol düzeyleriyle bağlantısı kurulmaktadır. Örgütsel bütönlük boyutu, okulun kurumsal düzeyi kapsamında; müdür etkisi, anlayış, üstönlük yapısı ve kaynak desteği boyutları okulun yönetsel düzeyi kapsamında; moral ve üstönlük yapısı ve kaynak desteği boyutları okulun yönetsel düzeyi kapsamında; moral ve akademik önem boyutları okulun teknik düzeyi kapsamında yer almaktadır¹⁴⁷.

Tablo 2. Örgüt Sağlığının Bazı Araştırmacılara Göre Boyutları¹².

KIMPSTON ve SONNEBEND (1975) 1. Karar Verme 2. İnsanlar arası ilişkiler 3. Okul Toplum ilişkisi 4. Yenileşme 5. Özerklik 6. Baş etme Davranışları	HOY ve FELDMAN (1987) 1. Örgütsel Bütünlük 2. İnisiyatif Yapısı 3. Kaynakların Dağıtımı 4. Okul müdürünün Etkisi 5. İlgisi 6. Akademik Önem 7. Moral
HARDAGE (1978) 1. Öğretmen-Yönetici ilişkisi 2. Öğretmen-Öğretmen ilişkisi 3. Ast-Üst ilişkisi	NEUQUEBAUER (1990) 1. Planlama ve Değerlendirme 2. Motivasyon ve Kontrol 3. Grup İşlevi 4. Personel İşlevi 5. Karar Verme ve Problem Çözme 6. Finansal Yönetim 7. Çevresel Etkileşim
MİLLER (1983) 1. Verimlilik 2. Liderlik 3. Örgütsel Yapı 4. İletişim 5. Çatışmanın Yönetimi 6. İnsan Kaynaklarının Yönetimi 7. Yaratıcılık 8. Katılım	WARREN G. BENNIS (1992) 1. Uyum 2. Kişilik Sorunu 3. Gerçeği Sınama
WARR HUBERT (1984) 1. Moral 2. Uyum 3. Optimum erk eşitliği 4. Kaynakların Kullanılması 5. Yanaşıklık 6. Liderlik 7. Planlama	DÜNYA SAĞLIK ÖRGÜTÜ (1994) 1. Çevresel Faktörler 2. Fiziksel Sağlık 3. Psikolojik Sağlık 4. Sosyal Sağlık

2.2.6. Futbol Kulüplerinde Örgüt Sağlığı

Spor kulüpleri, hayatımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz yaşama alanlarıdır. Spor yaşamında niteliğin artırılmasının “Sağlıklı bir kulüp” ortamı ile mümkün olabileceği ileri sürülebilir. Sağlıklı bir kulüp, hiçbir şiddet olayının yaşanmadığı, çatışmaların olmadığı bir kulüp olmaktan çok, ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneği olan kulüptür.

Kulüp sağlığının olduğu takımlarda çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine karşı davranışlarını nezaket kuralları belirler¹²⁰. Kişi psikolojik ve fiziksel açıdan tatmin eden, aynı zamanda kendi gelişme stratejilerini de gerçekleştirebilen kulüpler, görel olarak sağlıklı kulüplerdir¹¹⁹.

Örgüt olarak, spor kulüpleri sosyal bir sistemdir. Kulüp bütünü ile açık sistem olmalı, kulübün genel sistemi alt sistemleri ile uyumlu olmalı, çevredeki yenilik ve gelişmelere ayak uydurabilmeli, girdileri iyi bir şekilde işleyebilmeli, çevrenin yıpratıcı etkilerinden kendini korumalı ve amaçlarına ulaşabilmesi için kontrol ve değerlendirme mekanizmasına sahip olmalıdır¹³¹.

Kulüp yönetimi ise spor yönetiminin belirli bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını spor yönetiminin amaçları saptar. Kulüp yönetimi spor yönetiminin genel ilkelerinden yararlanır. Ortaya konan kavram ve süreçler evre ve kulüp düzeyinde uygulanır. Belirli düzeydeki kulübün (3.Lig, 2 Lig B, 1.lig veya Süper lig) amaca en uygun ve etkili olarak çalıştırılmasıyla ilgili ilke ve teknikleri içerir.

Yönetim boyutunda incelendiğinde ise yöneticilerin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, büyük ölçüde yönetim fonksiyonlarına verilen değere ve bu fonksiyonların nasıl kullanıldığına baęlıdır¹⁴⁹. Kulüp yöneticisi, idari ve teknik personelin farklı beklentilerini demokratik olarak yanıtlamak durumundadır. Yönetici; antrenör, futbolcu, tesis, finans ve pazarlama gibi sorunlarla ilgilenirken, kişi ve grup çatışmalarını uzlaştırmak zorundadır.

Futbolcu ve çalışanların moralinin yüksek tutulması gerekmektedir. Bu nedenle yönetici insan ilişkileri ve halkla ilişkileri bilmelidir. Yönetici her şeyden önce futbol alan bilgisinin yanı sıra yönetim kuram ve süreçleri konusunda temel bilgilere sahip olmalıdır¹⁵⁰.

Kulüp yöneticisinin kulüp amaçlarına ulaşmada bütün unsurları harekete geçiren ve örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenleyen, geliştiren, sevk ve idare eden kişi konumunda olmasından dolayı, yönetimde kulüp sağlığı konusuna ayrı bir önem verilmesi gerekmektedir¹⁵¹.

Tablo 3: Sağlıklı ve Sağlıksız Kulüplerin Farkları*

(*Cicchelli'nin "Sağlıklı ve Sağlıksız Örgüt Farkları"ndan, futbol kulüplerine uyarlanmıştır¹¹⁹.)

SAĞLIKLI KULÜP	SAĞLIKSIZ KULÜP
Uzun vadede etkindir.	Uzun vadede etkin değildir.
Yenilik ve gelişime açıktır.	Yenilik ve gelişime açık değildir.
Futbolcuların kararlara katılmaları sağlanır.	Futbolcular, yönetim tarafından alınan kararları uygularlar.
Kulübe bağlılık gelişmiştir.	Kulübe bağlılık gelişmemiştir.
Spor kamuoyu ve futbolculara karşı sorumludur.	Spor kamuoyu ve futbolculara karşı sorumlu değildir.
Proaktiftir, önleyici tedbirler alınır.	Reaktiftir, düzeltici uygulamalar yapılır.
İş stresi düşüktür.	İş stresi yüksektir.
İş tatmini ve işyeri huzuru yüksektir.	İş tatmini ve işyeri huzuru düşüktür.
Futbolculara önem verilir.	Futbolculara önem verilmez.
Antrenman yapmama ve antrenmandan gerekçesiz ayrılmalar olmaz.	Antrenman yapmama ve antrenmandan gerekçesiz ayrılmalar sıkça rastlanır.
Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.	Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim zayıftır.
Tesis güvenliği vardır. Güvenlik sorunlarına pek rastlanmaz	Tesis güvenliği yoktur, güvenlik sorunlarına rastlanır.
Futbolcular yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler.	Futbolcular düşük motivasyonla çalışıp düşük performans sergiler.
Olumsuz iç ve dış çevre şartları kulübe zarar veremez.	Olumsuz iç ve dış çevre şartları kulübe zarar verir.
Takım ruhu gelişmiştir, futbolcular "biz" duygusuyla hareket ederler.	Takım ruhu gelişmemiştir, futbolcular bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler.
Futbolcular, kulüpte örgütte kendilerini güvende hissederek.	Futbolcular, kulüpte kendilerini güvende hissetmezler.
Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.	Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur.
Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.	Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.
Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir kulüp kültürü mevcuttur.	Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir kulüp kültürü mevcuttur.
Sorunların kaynaklarına inilerek müdahale edilir.	Sorunun belirtileri ile ilgilenilir, asıl kaynak tespit edilemez.
Kulüp verimli ve etkindir.	Kulüp verimli ve etkin değildir.

2.2.6.1. Sağlıksız Bir Kulübün Özellikleri

Dışarıdan gelen olumsuz etkilerden korunamazlar. Antrenörler ve futbolcular makul olmayan (taraf, spor medyası... vb) isteklerle baskı altında çaresizdirler, kulübe karşı gelirler (düşük kurumsal bütünlük). Kulüp, etkili bir yönetime sahip değildir.

Kulüp başkanı, çok az yönlendirme ve yapı sağlar (düşük inisiyatif yapısı), antrenörler için çok az destek ve cesaret sergiler (düşük anlayış) ve üstleri (federasyon) üzerindeki etkileri azdır (düşük etki). Antrenörler meslek ve meslektaşları hakkında iyi duygular hissetmezler, mesafeli, şüpheli ve savunmacıdır (düşük moral). Antrenman malzemeleri, araç-gereç ve ek materyaller ise gerektiğinde temin edilemez (düşük kaynak desteği). Sonuç olarak akademik mükemmellik için çok az bir çaba vardır. Ne antrenörler ne de futbolcular akademik başarıyı ciddiye almazlar, gerçekte akademik alanda başarılı futbolcular; arkadaşları tarafından alaya alınırlar ve antrenörler de bu başarılı futbolcuları tehdit unsuru olarak görürler (düşük akademik önem)¹²⁹.

2.2.6.2. Kulüp Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler

Sağlıksız kulüp yapısının değiştirilmesi ve sağlıklı kulübün oluşturulabilmesi için bazı düzenlemeler gerekmektedir. Kulüp sağlığını artıran faktörlerden bazıları; yetki devri, yeteneklerin geliştirilmesi, sistem ve prosedür geliştirmede futbolcuların katılımı, eğitim ve gelişimi şeklinde sıralanabilir. Bunun yanı sıra takım çalışmasına daha fazla önem vermek, futbolcu sağlığı ve iş güvenliği için önleyici tedbirler almak da kulüp sağlığı üzerinde önemli etkiye sahiptir¹⁵².

Kulüp sağlığını artırmak için aşağıdaki beş yaklaşım oldukça önemlidir:

- **Bireysel gelişimi desteklemek:** Kulüp yöneticileri, futbolcuların başarısını takdir ederek ve onların kulübe olan bağlılıklarını arttırarak; futbolcuların bireysel gelişimleri konusunda cesaretlendirebilir. Bu şekilde kulübün gelişim ve değişimine katkıda bulunulmuş ve kulüp sağlığı arttırılmış olur.
- **İletişime önem vermek:** Futbolcuların kendi aralarında, yönetici ve antrenörleriyle, yine kendi aralarında malzemeci, masr, diğer çalışanlarla veya kulübün taraftarlarla olan iletişimini güçlendirmek, doğru ve kolay iletişimi sağlamak kulüp sağlığı oluşturmak ve arttırmak için gereklidir.
- **Bilgi akışını güçlendirmek:** zellikle dikey bilgi akışının güçlenmesi ve geri beslemenin sağlanması örgüt sağlığı için çok önemlidir. Sahip olunan veya yeni elde edilen tüm bilgilerin kulüp içerisinde doğru, çabuk ve engellemelere maruz kalmadan yayılması gerekmektedir. Böylelikle bilgi akışının güçlendirilmesi kulüp sağlığını artırıcı bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Değişime açık bir kulüp kültürü oluşturmak:** Takım çalışmasına önem verip, bilgi akışını güçlendirerek değişime açık bir kulüp kültürü oluşturulmalıdır. Gelişen teknoloji ve hizmet anlayışına uygun kulüp yapısını oluşturan, performansa ve futbolculara değer veren bir kulüp kültürü; futbolcuların kendilerini kulübe ait hissetmelerine ve daha verimli çalışmalarına neden olacak, aynı zamanda maliyetleri azaltacaktır. Bu da kulüp sağlığını arttırmak için önemli bir adımdır.
- **Uzman desteği:** Futbolcular ve kulüp yapısı konusunda gerektiğinde içeriden veya dışarıdan konusunda uzman (mentor, diyetisyen ve kondisyonier

gb.) kişilerden danışmanlık hizmeti alınabilir. Uzmanlar yardımıyla sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınabilir. Uzmanların bilgisinden yararlanma; konuyu en iyi bilenlerden yararlanmanın vermiş olduğu faydanın yanı sıra farklı kültürlerin pozitif yönlerini kulübe uyarlama imkânını da sunacaktır¹²⁰.

Kısaca sağlıklı kulüp yapısını oluşturmak ancak; bireysel gelişim konusunda tüm futbolcuların katkısı, iletişime önem verme, bilgi akışını güçlendirme, değişime açık kulüp kültürü oluşturma ve uzman desteğine başvurma konularında tepe yönetimin isteği ve kulüp yapısında gerekli değişimin yapılması ile mümkün olacaktır.

2.2.6.3. Sağlıklı Bir Kulübün Özellikleri

Kulüp sağlığını belirlemede amaç sadece durumun tespit edilmesi değildir. Sağlıklı ve sağlıksız kulüpleri ayırt edebilmek kulüp sağlığını geliştirici plan ve stratejilerin belirlenmesi açısından da çok önemlidir. Kulübün tümünün veya yürüttüğü fonksiyonların bir kısmının sağlıksız olması değişim ve yenileşme ihtiyacının bir belirtisidir¹⁶.

Sağlıklı kulübün özellikleri bilinmeli, bu özellikler ışığında örgüt analiz edilmeli, ortaya çıkan veriler yorumlanmalı ve sağlıksız yapıya neden olan problemlerin çözülmesi sağlanmalıdır.

Sağlıklı bir kulüp; bulunduğu lig de taraftarlarının beklentilerini göz önünde bulundurarak, kulübün amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş yönetici, antrenör, futbolcu ve diğer çalışanlardan oluşan bir örüntüdür¹⁴⁸.

Kurum açısından bakıldığında her şeyden önce çevresiyle iyi ilişkiler içinde olan, çevreden destek alan kulüptür. Yönetim boyutunda incelendiğinde ise kulübe kaynak sağlayan, bu kaynakları dağıtan, kulübün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlarına yön veren ve rehberlik edebilen bir yönetime kuruluna ihtiyaç duymaktadır¹²².

Antrenör açısından bakıldığında, öğrenme ve öğretmenin en verimli şekilde yürütüldüğü bir duruma göndermede bulunulur. Başka bir ifadeyle, akademik başarının ön plana çıktığı, öğrenmenin her şeyden önce geldiği bir anlayışın egemen olduğu bir ortam anlamına gelmektedir¹²⁸.

Sağlıklı kulüpler, aynı zamanda değişim gereksinimin zamanında algılandığı ve değişim için gerekli düzenlemelerin yapıldığı kulüplerdir. Kulüp sağlığı değişime girişmeden önce belirlenirse kulübün hangi alanda gelişmeye ya da değişmeye ihtiyaç duyduğu saptanabilir¹⁰. Sağlıklı bir kulüp, futbolcuların enerjisini göreve yönelttiği, futbolcu, antrenör ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde uyumun olduğu ve yüksek düzeyde başarılı kulüplerdir¹⁵.

Kulüplerdeki sağlığın düzeyi; antrenörlere, futbolcu disiplinine, futbolcuların kulübe ve takımlarının başarısı için sağlıklı ilişkilere sahip olmasıdır. Sağlıklı kulüplerde, antrenörler yaptıkları işleri de etkileyen hoşgörüyü sahiptirler. Bir kulüpteki örgütsel dinamizm ne kadar sağlıklı olursa, kulüpteki bireyler ve yöneticiler birbirlerine o kadar çok güven duyarlar¹²⁸.

Örgüt sağlığı, kulübün amaçlarına ulaşabilme başarısıyla ilgilidir. Eğer bir kulübün, bir fonksiyonu düzgün bir biçimde çalışmazsa diğer boyutları da etkiler ve tüm sistemde problemler meydana getirir¹⁶.

Bu durumda sağlıklı kulüpler, futbolcu, antrenör ve yöneticilerin hep birlikte ve yapıcı bir biçimde çalıştıkları; teknik, yönetsel ve kurumsal düzeylerin uyum içinde olduğu, temel ihtiyaçların karşılandığı, dış güçlerle başa çıkılan ve enerjisini misyonuna yöneltten kulüpler olarak nitelendirilebilir¹⁸.

Bu bağlamda sağlıklı kulüp: Futbol kamuoyundan gelecek her türlü makul olmayan baskılardan korunur. Kulüp yönetimi, çevreden gelecek kulübün havasını etkileyecek olumsuz durumlara başarılı bir şekilde karşı koyabilir (Yüksek kurumsal bütünlük). Sağlıklı bir kulübün yöneticisi görev ve ilişki yönelimli lider davranışını bütünleştiren dinamik bir liderdir¹⁶. Böyle bir davranış antrenör ve futbolcuları destekler ve performans için yüksek standartlar sağlar (yüksek anlayış ve yapıyı kurma).

Kulüpte antrenörler, futbolcular için yüksek fakat başarılabilir amaçlar koyarlar, yüksek performans standartlarını sürdürürler, ciddi ve düzenli bir öğrenme çevresi geliştirirler. Futbolcular, antrenmanlarda çok çalışırlar, üst düzeyde güdülenmişlerdir ve performans olarak başarılı olan diğer futbolculara saygı duyarlar (yüksek akademik önem).

Antrenman araç-gereçleri, eğitsel materyalleri ve ek materyaller her zaman hazırdır (yüksek kaynak desteği). Son olarak antrenörler birbirlerini severler, birbirlerine güvenirler, işlerinden heyecan duyarlar, kulüplerine karşı olumlu duygular beslerler ve kulüpleriyle gurur uyarlar (yüksek moral).

Hoy ve Feldman'ın "sağlıklı bir okulu" tanımlamasını, bir futbol kulübe uyarlarsak "enerjisini görevine yöneltirken, futbolcu, antrenör ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde uyumun hâkim olduğu", ilke olarak da; teknik, yönetsel ve kurumsal seviyelerini uyumlu bir bütün haline getirmiş, anlamsal ve araçsal ihtiyaçlarını başarıyla karşılayan, dıştan gelen yıkıcı etkilerle baş eden ve enerjisini kendi misyonuna yönlendiren bir kulüp olarak tanımlayabiliriz¹²⁸.

2.3. YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI

Bu bölümde yıldırma (mobbing), kavramı, gelişimi, tanımı, türleri, süreçleri, aşamaları ve yıldırmaya neden olan davranışlar, iş yerinde yıldırmaya yol açan bireysel ve örgütsel faktörler, futbol kulüplerinde yıldırma, yıldırma ile başa çıkma stratejileri ve ilgili araştırmalar tartışılmıştır.

2.3.1. Mobbing Kavramının Tanımı

İngilizce yıldırma (mobbing) kavramı, “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince’de “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak ya da rahatsız etmek” anlamındadır¹⁵³. İngilizce’de “mobbing” ise; “bullying”, “harassment”, “psychological terrorization”, “workplace terrorization” ve “emotional abuse” terimleri ile ifade edilen bu olgunun⁹, içeriğinde fiziksel olmayan, duygusal saldırganlık veya duygusal taciz eylemleri bulunmaktadır¹⁵⁴.

Bir eylem biçimi olarak psikolojik şiddet, kuşatma, topluca saldırma, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelen mobbing kavramı; kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefinde olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşılmaya başlar¹⁷. Süreç, kişiyi yıpratmaya, sindirmeye yönelik, çaresiz bırakarak işten çıkmaya zorlayan düşmanca bir girişimdir. Çeşitlilik gösteren yıldırma faaliyetlerinin ortak yönü seçilmiş kişi veya kişileri rahatsız etmesi, soyutlaması ve aşağılamasıdır¹⁵⁴.

Zapf'a göre, Mobbing; kişiye işyerinde, tacizkar, zorbaca ve saldırganca davranarak onu sosyal ortamdan dışlamak veya işyerindeki pozisyonunun, kapasitesinin altında işler vererek onu küçük düşürmektir¹⁵⁵. Mobbing, kişiye karşı kötü niyetli çeşitli davranışlar, sebepsiz yere suçlamalar, duygusal olarak baskı kurmak, utandırma gibi uygulamalarla kişinin işyerinden uzaklaşmasına yönelik kötü niyetli yıldırma çabalarıdır¹⁵⁶. Mobbing kavramının literatürde yeni bir kavram olması nedeniyle, Salin, bu saldırgan davranış açısından hedefteki kişinin kendisini savunmakta güçlük çektiğini ve bu bağlamda da “çatışma”dan farklı olduğuna dikkat çekmektedir¹⁵⁷.

Mobbing'in, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamaktadır. Kavram; “duygusal ve manevi taciz”, “psikolojik şiddet”, “yıldırma/yıpratmak”, “sindirmek”, “sıkıntı vermek” ve “psiko-terör” gibi her türlü psikolojik saldırı anlamında kullanılmaktadır. Yıldırma ise; korkutmak, sindirmek ve yılgınlığa uğratmak anlamına gelmektedir⁴⁰.

İş yaşamında ise mobbing kavramı ilk kez, 80'li yıllarda Alman çalışma psikologu Heinz Leymann tarafından, belli bir işyerinde çalışanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamaların sonucunda kullanılmıştır. Leymann'a göre, mobbing bir psiko-terördür. Düşünce ve inanç ayrılığı, kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar her tür etken etkili olabilmektedir¹⁵².

Mobbing'in hedefi, bir işyerindeki kişi ya da kişiler üzerinde sistematik olarak baskı yaratmak, bunaltarak işten ayrılma noktasına getirmektir. Bu durum, birçok ülkede araştırmacıların dikkat çekmiş ve “iş yerinde zorbalık, iş yerinde duygusal taciz, iş yerinde duygusal saldırı, iş yerinde yıldırma” (Vartia, Schuster, Zapf ve Einarsen, Zapf ve Gross) gibi çeşitli başlıklar altında irdelenmiştir¹⁵⁸.

Aktop'a göre de, Cowie, Naylor, Rivers, Smith ve Pereira gibi araştırmacılar, örgütlerde işgörenin etkinliğini ve özgüvenini azaltma, güvenilirliğini baltalama, istenmeyen fiziksel temas, sosyal çevreden izole etme, çirkin bir lakap takarak seslenme, toplum önünde küçük düşürme, uzun süreli her tür kötü muamele, suçlama, ima, kinaye, dedikodu, tehdit ve aşağılama gibi tekrarlanan olumsuz davranışların, giderek daha çok farkına varıldığını belirtmişlerdir¹⁸.

Mobbing (psikolojik şiddet), aslında iş yaşamımızda her zaman var olmuş, ancak yakın zamana kadar adlandırılmamış bir olgudur. Uluslararası araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, Mobbing mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrultusundadır. Çalışma yaşamının ve toplumsal yaşamın her alanında bireye zarar verici etkilerinin hissedildiği Mobbing üzerinde yapılan araştırmaların sayısı günden güne çoğalırken, pek çok ülkede, konuya yönelik farkındalığı artırma ve mücadele giderek önem kazanmaktadır¹⁵⁵.

Mobbing kavramına yakın diğer bir kavram da “bullying” kavramıdır. Bullying” ifadesi çoğunlukla Birleşik Krallık ve Avustralya gibi İngilizce konuşulan ülkelerde tercih edilen bir terimken “mobbing” Amerika’da bazı araştırmacılar ve ILO tarafından son zamanlarda “bullying”den farklı bir kavram olarak tanıtılmaktadır. Zapf’a göre terim ILO tarafından “bir kişiye yönelik olarak komplo kurmak ve kişiyi yıldırma ve bu kişiyi psikolojik olarak taciz etmek” şeklinde tanımlanmaktadır¹⁵⁷. Bullying kavramı, daha güçlü bir kişi ya da grup tarafından, daha zayıf kişi ya da kişilere karşı uygulanan ve sürekliliği olan psikolojik ya da fiziksel saldırı anlamına gelmektedir¹⁵⁹. Duygusal taciz daha çok belirgin davranışlarla karakterize edilir¹⁶⁰.

Işık çalışmasında, Adams'ın mobbing yerine zorbalık (bullying) ifadesini, genelde yönetimin rızasıyla sürekli kusur bulmak ve insanları küçümsemek anlamında¹¹⁷, Namie'nin ise, işyeri zorbalığı, kasıtlı tekrarlanan, bireyler arasındaki düşmanlık ve hedeflenen kişinin sağlığına ya da ekonomik durumuna şiddetli biçimde zarar vermek olarak tanımladığını ifade etmektedir¹⁶⁰. Bu anlamda bullying, içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, mobbing daha bilmiş tavırların takınıldığı, fiziksel değil psikolojik baskı ve yıldırma politikalarının benimsendiği iş yeri psikolojilerini tanımlamada kullanılmaktadır¹¹⁷.

Tutar'a göre Mobbing; uygulayan kişi; saldırgan, mütecaviz ya da hakaret edici davranışla, gücü kötüye kullanarak mağdurun kendisini tehdit altında, aşağılanmış gibi hissetmesine neden olmaktadır¹⁵⁴. Mobbing'te amaç, mağdurun özgüvenini zayıflatarak, onun kronik bir endişe içine ve yoğun stres altına girmesidir. Bullying (zorbalık), şiddet ve saldırganlıktan farklıdır.

Şiddet ve saldırganlık; sistematik olmamasına rağmen, bullying sistemli ve tekrarlanarak gerçekleşen bir durumdur. Bu davranışı yapanlar ile bu davranışa maruz kalanlar arasında bir güç dengesizliği vardır.

İşyerlerinde "Mobbing" daha çok rafine (ince) şiddet biçiminde başlamakta ve mağdur sosyal ortamdan dışlanmaktadır. Bullying, kaba davranış ve söz olarak uygulanırken, Mobbing her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış olarak ortaya çıkmaktadır¹¹⁸.

Tınaz'ın aktardığına göre, Leymann, terminolojideki "mobbing" ve "bullying" kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğini; okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için "bullying" kavramının, işyerlerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar için ise "mobbing" kavramının kullanılmasını önermektedir¹⁷.

Yukarıda yapılan tüm tanımlamalar, örgütlerde yaşanan yıldırmaı ortaya koyma çabalarıdır. Literatüre yeni kazandırılan bir konu hakkında farklı bölgelerde ve alanlarda yapılan araştırmalarda farklı isimlendirmelerin olması olağandır. Zamanla yıldırmaı ifade etmede bir tek terimin kabul görmesi beklenebileceğı gibi bölgesel farklılıklara göre farklı isimlerle anılmasının da konuya zenginlik katabileceğı düşünölebilir.

Bu çalışmada, yıldırmaı ifade eden tüm kavramlar eş anlamlı kabul edilmiş ve 'iş yerinde yıldırma' ifadesi benimsenmiştir¹⁵⁷. İş yerinde yıldırmanın ortaya çıkmasının belli bir nedeni yoktur. Ancak, çalışma yaşamında gerçekleşen yıldırma süreci içerisinde oynanan rollerle ilgili olarak üç grup insan ayırt edilebilir. Kendine ait olan rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliğı ve etkinliğı var olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedirler. Bunlar: Yıldırmaı uygulayanlar (saldırgan, tacizciler), yıldırma mağdurları (mağdur, mağdur), yıldırma izleyicileridir¹⁷.

Mobbing; (yıldırma) Uygulayan: İşyerinde Mobbing; davranışlarını uygulayan kimsedir.

- Saldırgan,
- Tacizci,
- Duygusal saldırıgan,
- Mobbing tacizcisi,
- Zorba vb. ifadeler de aynı anlam doğrultusunda kullanılmaktadır.

Mobbing; (Yıldırma) Mağduru: İşyerinde Mobbing; davranışlarına maruz kalan kimsedir.

- Duygusal saldırıya uğrayan,
- Mobbing (psikolojik şiddet) mağduru,
- Mağdur,
- Mağdur vb. terimler de aynı maksatla kullanılmaktadır¹⁶¹.

2.3.2. Yıldırmanın Kavramsal Gelişimi

Kavramın terminolojisine baktığımızda “mobbing”, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla ilk kez 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir¹⁶².

Kavramın daha sonra 1960'larda, hayvan davranışlarını inceleyen sosyal psikolog Konrad Lorenz tarafından, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir^{17,163}.

Leymann'a göre, İsveçli Dr.Peter-Paul Heinemann, yıldırma terimini, mağduru yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini (çocuklar arasında grup şiddeti) kitabını yazarak dile getirmiştir¹⁶³.

ABD'de bir psikiyatris ve antropolog olan Dr. Carrol Brodsky, The Harassed Worker (Taciz Edilmiş Çalışan) adlı kitabında, yıldırma davranışları için şunları belirtmektedir; Taciz ya da rahatsız etme, insanların kendilerini ayrı tutma ve ayrıcalıklarını korumak için kurulu bir işleyişin olmadığı zaman başvurdukları bir yoldur. Taciz uluslararası olsun, en üst ya da alt sosyo-ekonomik düzeydeki insanlar arasında olsun, sosyal bir içgüdüdür.

İçgüdüsel kuş avlama yeteneği olan türden bir köpek ya da kemirgen avlamak üzere eğitilmiş bir hayvan, hiç kuş ya da kemirgen yokken bile nasıl bildiğini okursa, insanlar da ortada hiçbir akılcı neden yokken de taciz davranışına girerler¹⁸. Ancak Leymann, Brodsky'nin doğrudan doğruya bu olguyu analiz etmediğini ve bu olayları işyeri kazaları, psikolojik stres ve uzun çalışma saatlerinin ve monoton iş görevlerinin yol açtığı sıkıntı olarak sunduğunu ifade etmiştir¹⁶³.

Çalışma hayatında mobbing veya psikolojik terör, düşmanca ve etik dışı hareketler içeren, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik olarak genelde bir kişiye karşı uygulanan ve bu kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma düşmesine neden olan davranışlardır¹⁵⁵.

Yıldıрма (mobbing) konusundaki çok sayıda ülkede araştırmalar birbirini izlemiştir. Bu konudaki önemli araştırmalar arasında Norveç, Finlandiya, Almanya, Avusturya, Macaristan ve Avusturalya) sonrasında ise, Hollanda, İngiltere, Fransa ve İtalya'da yapılan araştırmalarla, işyerlerinde yıldırmanın ve yıldırma aktörlerinin yarattığı mağduriyete dünya çapında dikkat çekmiştir¹⁶².

Leymann, 80'li yıllarda yıldırma terimini işyerlerinde yetişkinler arasında benzer grup şiddetini fark ettiğinde kullanmıştır. Başlangıçta zor kişilerin davranışı ve karakterlerinden kaynaklandığı sanılan bu davranışların aslında zor ve kalıtsal olmadığını, işyeri yapısı ve kültürünün bu insanları etkileyerek zor insan olmalarına neden olduklarını belirlemiştir¹⁵⁴.

Avrupa'da yıldırma 1982'den sonra işyerlerinde erkekler tarafından cinsel tacize uğrayan kadınların 15 yıl kadar süren hak arama çabaları, örgütlerde cinsel tacizi konu alan kanunların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Aynı şekilde, iş yerinde ırkçılığın yoğun biçimde yaşanması, bu

konuda yapılan hak arama çabalarını beraberinde getirmiş ve bu çabalar, örgütlerde ırkçılığı önleyici kanunların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Ancak 1980'lerin sonlarına doğru dikkatler okullarda yaşanan zorbalık üzerine yoğunlaşmış, sonrasında iş yerlerinde de bir çeşit zorbalık yaşandığı fark edilmiştir¹⁵⁷.

Davenport'a göre, Leymann ve Gustafsson, İsveç'te işyerinde yıldırma tanımını, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde, psikolojik bir terör olduğunu belirterek açıklamıştır¹⁵³. Zafı ise yıldırma eylemi, işyerinde yapılan işkence, terör, duygusal taciz ve eziyet olarak ifade etmektedir¹⁶⁴.

Hırıgoyen işyerindeki tacizi; kötü bir anlam taşıyan her tür davranışı, sözü, eylemi, hareketi ve yazıyı kapsamaktadır. Bu durum, karşı tarafın kişiliğine, onuruna ya da fiziki ve ruhsal bütünlüğüne zarar verip, kişinin işini tehlikeye sokabilmekte ya da çalışma ortamını bozabilecek bir davranış olarak ifade etmektedir¹⁶⁵. Einarsen'e göre duygusal taciz; çalışanlara üstleri, astları ya da eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan ve her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi anlamlara gelmektedir¹⁶⁶.

2.3.3. Mobbing'in Boyutları

Örgütlerdeki mobbing her yaştaki çalışan için önemli bir sorundur ve tüm yaş ve meslek grubundaki çalışanları tehdit etmektedir. Başka bir ifadeyle, yıldırma yaklaşık tüm örgütlerde görülen önemli bir örgütsel sorundur. İsveç'te yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre 4,4 milyondan oluşan işgücünün %3,5'i yani yaklaşık olarak 154.000 kişi iş hayatında yıldırma mağduru olmaktadır¹⁵⁶.

Leymann ve birçok araştırmacı yetişkinlerin %2 ile %5'i arasında iş yaşamları boyunca en az bir kez yıldırıma maruz kaldığını tahmin ettiğini ifade ettiğini, diğer %95'lik kısım da yıldırma sürecine gözlemci, seyirci ya da suçu işleyen kişi olarak dâhil olduğunu bildirmektedir¹⁶³. Çobanoğlu'na göre de, Leymann'ın tahminlerine göre, ABD'de yılda 4 milyon kişi yıldırma mağduru olmaktadır. İsveç'teki bir yıldaki intiharların %10'u ile %20'si işyerindeki yıldırma sonucunda meydana gelmektedir¹⁶⁰. İngiltere, %20 ile Avrupa ülkeleri arasında duygusal tacizin en yaygın görüldüğü ülkedir. İngiltere'de iş stresine bağlı yıllık para kaybı 12 milyar sterlindir. Bu zararın %50'si yıldırımadan kaynaklanmaktadır¹⁶⁷.

Tanoğluna' göre, 2000'de Avustralya Hemşire Federasyonu anketinde elde edilen sonuçlara göre katılımcıların:

- %84'ü yıldırma yaşamıştır,
- %73'ü bunaltıcı ve mutsuz işyeri ortamında çalışmaktadır.
- %65'i konuşmaya korkmaktadır.
- %43'ü imkânsız hedeflerin baskısı altındadır.
- %40'ı küfürlü konuşmaya maruz kalmaktadır.
- %38'i aşağılayıcı şakalara maruz kalmaktadır.
- %23'ü fiziksel saldırıya uğramıştır.
- %15'i saldırıya uğramıştır¹⁵⁵.

Almanya Çalışma ve Sosyal İşler Federal Bakanlığı Raporu (SFS)'na göre; Almanya'daki çalışanların %2,7'si (yaklaşık olarak 800.000 kişi) yıldırımadan etkilenmektedir. Aynı araştırmaya göre, dokuz çalışandan biri, tüm çalışma hayatı boyunca yıldırıma maruz kalmıştır¹⁵⁷.

İspanya'da Alcal de Henares Üniversitesi tarafından yıldırma konusunda yapılan bir araştırma, Avrupa Birliğinde işçilerin %15'inin yıldırıma mağduru olduklarını göstermiştir¹⁶².

Aktop'un öğretim elemanlarının yıldırmaya ilişkin görüş ve deneyimlerini tespit etmek için 427 öğretim elemanı üzerinde yapmış olduğu araştırma verilerine göre, öğretim elemanlarının yaşlarının fakülte içindeki davranışları sosyal ilişkilerine ve itibarlarına saldırı niteliğinde algılamaları üzerindeki etkisi anlamlıdır¹⁶⁸. Dilman'ın, özel hastanelerde çalışan 253 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerin %70 oranında yıldırmaya uğradığı, %42,4'ünün yüksek düzeyde yıldırmaya maruz kaldığı ve uygulayıcılarının ise, doktorlar, hemşire hizmetleri yöneticileri, hasta ve hasta yakınları olduğu saptanmıştır¹⁶⁷. Arpacıoğlu'da bazı araştırma sonuçlarında işyerinde; sindirme, yıldırma, yalıtma ve aşağılama yoluyla kişiyi işten çıkarmaya zorlamanın bir yönetim biçimi olarak benimsendiği vurgulamaktadır¹⁶⁸.

Namie'nin Amerika'da 1335 kişi üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre, çalışanların %16'sı duygusal taciz mağduru. Amerika'da yapılmış bir araştırma; her altı çalışandan birisinin zorbalık mağduru olduğu sonucunu çıkarmıştır¹⁶⁹. Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı gibi mobbing (yıldırma) olgusu cinsiyetler arasında, her yaş ve mesleki gruplarda ve tüm çalışma hayatı boyunca meydana gelmekte, ülkelere ve bölgelere göre farklılık göstermektedir.

Rayner, Sheehan ve Barker'e göre, bir iş yerinde yaşanan olumsuz durumun yıldırma olarak nitelenebilmesinde 'sıklık' ve 'süreklilik' genelde araştırmacılar tarafından kabul gören bir belirleyicidir¹⁷⁰.

Leymann'a göre, bu davranışlar belli bir sıklıkla görülür (istatistiksel olarak haftada bir veya daha fazla) ve belli bir süre devam eder (istatistiksel olarak 6 ay ve daha fazla). Yıldırmanın temelinde, yapılan davranışın yıldırıcı özellik taşıması için, sürekliliğinin ve tekrarlılığının olması

gerektiğini savunur¹⁶³. Einarsen ve Raknes'e göre de yıldırmanın iki özelliği vurgulanır ki bunlar; düşmanca kabul edilen saldırgan davranışların tekrarlı ve devamlı olmasıdır¹⁷¹. Cowie ve ark.'da çalışmalarında bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için sürekliliğe ve tekrarlılığa gerek olmadığını, böyle bir davranışın bir kez yapılmasının da yeterli olduğunu ileri sürmektedir¹⁷².

Bazı araştırmacılar bu görüşü destekler ve olumsuz bir davranışın mağdur seçilen kişiyi etkilemesi için o davranışın altı ay boyunca ve haftada en az bir kez tekrarlanmasının gerekli olmadığını vurgular¹⁸. Einarsen'e göre, farklı ülkelerde yapılan araştırmalar, bir davranışın yıldırıcı olması için, o davranışın bir süre boyunca sıklıkla tekrarlanması gerektiğini göstermektedir. Örneğin, İskandinav ülkelerinde bir davranışın yıldırıcı olduğunun anlaşılması için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir görülmesi söz konusuyken, Avusturya'da, son altı ay içinde haftada sadece bir kez karşılaşılan bir davranış yıldırıcı kabul edilir¹⁷¹.

2.3.4. Yıldırma/Mobbing Oluşumu

Bu bölümde yıldırma kapsamına giren davranış tipleri ve yıldırma süreci incelenecektir.

2.3.4.1. Yıldırma Davranışları

Davranışlarımızı etkileyen birçok iç ve ya dış faktör vardır. İçgüdü, fiziksel gelişim, liderlik, aile, çevre, sosyal hayattaki roller, değişiklikler ve diğer etkenler davranışlarımızı etkileyen unsurlardan bazıları olarak sayılabilir¹⁵⁵. Bunun yanında çalışma saatleri, monoton yaşam, hastalık veya boşanma gibi gündelik hayatın rutini dışında gerçekleşen olaylar, kişilerin, çevresindeki insanlara karşı daha hoşgörüsüz, kırıncı olmalarına neden olabileceği gibi yıldırma sürecini de başlatan önemli unsurlar olabilir¹³⁸.

İşyerinde mobbing (Yıldıрма), çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Mobbing oluştuğça çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve mağdurun sağlığını olumsuz biçimde etkiler¹¹⁷.

Leymann, günlük hayatta iş yerinde olumsuz şekilde nitelendirilebilecek davranışların dikkatsizlik veya kazara yaşanabileceğini ve bunların hoş görülebileceğini ifade eder. Örneğin birini görmezden gelmek, biri orada yokmuş gibi davranmak gibi, davranışlarda kasıt aranmaması gerektiğini ancak bu davranışlar sıkça ve sürekli devam ederse yıldırma ile karşı karşıya bulunduğumuzu belirtir¹⁶³.

Saldırganlık ve yıkıcılık içeren eylemlerin yıldırma kapsamında değerlendirilebilmesi için, bu eylemlerin belirli bir süreyi içermesi (haftada en az bir kez gerçekleşmesi ve bunun da en az altı ay boyunca süre gelmesi), belirli bir hedefe yönelik olması ve yıldırmaya maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir¹⁶⁷. Burada karar verilecek durum, bir davranışın yıldırıcı olup olmadığıdır. Bir davranış yıldırıcı davranış olarak nitelerken o davranışın 'sıklığı' ve 'devam süresi' iki önemli belirleyicidir. Leymann, yıldırmayı tanımlarken süre, tekrarlılık ve olumsuz etkileşimi üç kriter olarak belirlemiştir¹⁶⁰.

Yıldırma genel olarak; çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırıyla başlamakta, insanların imajını, meslek ahlakını ve yeterliliğini küçültücü davranışları içermektedir¹⁶⁸. Mağdur, olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişimle ve kontrollü bir gerilim stratejisiyle, kronik kaygı ve endişe içinde bırakılmaya çalışılır. Olumsuz iletişim vasıtasıyla mağdurun aşağılanması, utandırılması ve küçük düşürülmesi amaçlanır¹⁵⁵.

Uluslararası Çalışma Örgütünü (ILO)'nın 2000 yılı raporlarında işyeri şiddetinin tanımın sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmesine dikkat çekmektedir¹⁷.

İşyerinde şiddet olarak tanımlanan bu davranışlar:

- Cinayet,
- Tecavüz,
- Soygun,
- Silahla yaralama,
- Dayak,
- Fiziksel saldırı,
- Tekmeleme,
- Isırma,
- Yumruklama,
- Tükürme,
- Tırnaklama,
- Sıkma, sıkıştırma,
- Sinsice yaklaşma,
- Din ve ırkla ilgili taciz,
- Zorbalık ve kabadayılık,

Mobbing,

- Ezizet etmek, zulmetmek ve mağdur etmek,
- Yıldırma,
- Tehdit etmek,
- Dışlama,
- Rahatsız edici mesajlar bırakmak,
- Sinir gösterileri,

- Kaba davranışlar,
- İş araç - gereç ve gereklilikleriyle ilgili engellemeler,
- Düşmanca davranışlar,
- Küfür etmek,
- Bağırarak,
- İsim takmak,
- Kasıtlı sessizlik,
- Kabul edilmez dolaylı imalardır.

Mobbing işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şekilde uygulanan şiddet türünde, Mobbing uygulayan kişi veya grup, işini daha verimli yapabilecek olan kişiye karşı çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları yapması söz konusudur.

Bu türden davranışların bazıları aşağıdadır:

- Kin gütmek,
- Acımasız ve zalimce davranışlar,
- Kasıtlı kötü niyetli davranışlar,
- Aşağılayıcı davranışlar,
- Sarsmak,
- Bağırarak çağırarak iş yaptırmak,
- Kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek,
- Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek,
- Sürekli olarak diğerlerini eleştirmek,
- Gereksiz sorularla rahatsız etmek¹⁷.

Rayner ve Hoel tarafından yapılan araştırmada yıldırma davranışları 5 grupta toplanmıştır¹⁷⁰:

- Profesyonel konuma saldırı (fikirlerini küçümsemek, toplum içinde küçük düşürme, zayıflıkla suçlama gibi),
- Kişisel duruşa saldırı (lakap takma, hakaret, korkutma, yıldırma),
- İzolasyon (bilgi paylaşmamak, fiziksel ve sosyal yalıtma, bilgiye ulaşımı engelleme),
- İş yükü (baskı, imkânsız görevler, gereksiz işler vermek),
- İstikrarsızlık (sorumluluğunu geri alma, anlamsız işler verme, tekrarlanan gaflar),

Bu davranışlar pasif ve aktif saldırganlık olarak ikiye ayrılabilir¹⁵⁴. Pasif saldırı, çok ince tasarlanmış, rahatsız etmeyecek bir şekilde başladığı için, pek belirgin değildir. Bu saldırılara karşı başlangıçta pasif direnişler gösterilir. Pasif saldırganlar, fırsat buldukça kötü davranışlarını örtmek için nazik ve düşünceli davranışlar sergileyeceklerinden, onlarla başa çıkmak daha çok zaman almaktadır. Aktif saldırganlar ise, pasif saldırganların aksine, daha kaba ve amatördürler. Bunların tacizi fiziksel saldırıya (bullying) kadar varabilmektedir. Bu nedenle, aktif saldırıların ömrü uzun değildir¹⁵⁵.

2.3.4.2. Yıldırma (Mobbing) Süreci/ Aşamaları

İşyerinde mobbing, çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Mobbing oluştuğunda çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve mağdurun sağlığını olumsuz biçimde etkiler¹¹⁷. Mobbingin başlangıcı ve gelişim süreci de örgütün sosyal yapısındaki değişikliklere göre zamanla değişir. Örgütlerde mobbing üzerinde çalışan İskandinav, Avusturyalı ve Finlandiyalı araştırmacılar mobbingin genel olarak dört aşamada geliştiği üzerinde

hemfikiridir. Mobbing, çeşitli aşamalar içeren bir süreç şeklinde devam etmektedir. Mobbingin zaman geçtikçe daha da fazla zarar vermesi önemlidir. Leymann mobbing sürecinde beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır¹⁶³:

Birinci Aşama: Örgüt içinde kritik bir olayın olması ve saldırgan davranışların ortaya çıkması. Bu aşamada mağdur belirlenmiş ve kendisine doğru bir yönelim olmuştur. Amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaktır. Çatışma olarak tanımlanan, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle mobbing, bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz yıldırma değildir fakat yıldırma davranışına dönüşebilir.

Mobbingi uygulayan kişinin algılamasına göre, eğer ona güvenilmiyorsa, yaptığı iş değersizdir ve kendileri de değersiz hale getirilmelidir¹⁶¹. Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir. İş yerinde yıldırmanın amacı, mağduru iş yaşamından dışlamaktır. İş yerinde yıldırma, pasif ve aktif saldırganlık sonucu gerçekleşir. Bu durum saldırganın kişiliği ile ilgilidir¹⁷. Aktif saldırganlık, belirgin bir biçimde mağduru hedef aldığından hemen kendini belli eder. Ancak pasif saldırganlığın fark edilmesi daha güçtür ve başa çıkmak da bu nedenle daha zordur¹⁵³.

Mağdura karşı bir karalama kampanyası başlatılır, asılsız dedikodu çıkarılır, çeşitli iftiralara maruz bırakılır, alaya alınır, başarıları küçümsenir ve başarılarının nedeni dış faktörlerde aranır, herhangi bir kusuru ile alay edilir ve kusurları kendi kişisel faktörleriyle izah edilmeye çalışılır, psikolojik sağlığı konusunda ileri geri konuşulur, “Tehlikeli” olduğu yönünde şayia yayılır, siyasi ya da dini inançlarıyla alay edilir, inançlarına ve değerlerine sözlü ve fiili saldırıda bulunulur, öz saygısını olumsuz yönde

etkileyecek davranışlarda bulunmaya zorlanır, kararları sürekli sorgulanır, dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanır, küçük düşürücü isimlerle çağrılır, unvanları gözardı edilir ve kendisine karşı saygısız bir dil kullanılır¹⁵⁴. Aslında birine karşı açıkça gösterilen düşmanlık veya yapılan düşmanca davranış, iş yerinde kolayca fark edilebilir.

Yıldırmada saldırganın tavrı aktif saldırganlıksa, mağdura doğrudan cephe alır ve amacını mağdura belli eder. Aktif saldırganlığı fark etmek daha kolay olduğundan, bununla başa çıkmak da kolay olur. Pasif saldırganlıkta, saldırgan mağdura amacını açıkça belli etmez. Üstelik mağdura yardım ediyormuş gibi görünerek onun güvenini kazanmayı deneyebilir. Böyle bir durumda, mağdur kendisine zarar verecek olan asıl kişinin yakınında olduğunu fark edemez. Bu şekilde sinsice yapılan düşmanlık kolay fark edilemeyeceğinden mağdurun bunu ayırt ederek önlem alması da oldukça zor olur.

Zapf ve Einarsen'e göre, örgütlerde yaşananların yıldırma olarak kabul görmesi için, olumsuz davranışın mağduru kendini savunmada sıkıntıya düşürecek kadar etkilemesi gerektiği üzerinde tüm araştırmacılar hemfikirdirler¹⁷⁴. İş dünyasında rekabet söz konusudur. Örgütlerde değişen iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmek için değişimlerle mücadele edebilmeli, gereğinde dönüşebilmelidir. İşte bu mücadele içinde çalışanların da dirençli olmaları gerekmektedir.

İkinci Aşama: Yıldırmanın belirgin bir biçimde ortaya çıkması ve mağduru lekeleme çabaları. Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, yıldırmayı harekete geçirebilir. Henüz aşırı psikomatik rahatsızlıklar görülmez. Ama mağdur kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye ve şaşırma başlamıştır¹⁶⁰.

Yıldırma sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar, hemen hemen her gün ve uzun süreli düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir¹⁷.

İş yerinde yıldırmada, genelde mağdurun kişiliğindeki yetersizlikleri doğrudan hedef alır. Bu durumda mağdurun akıl ve psikolojik sağlığı etkilenir. Mağdur hakkında yönetime aslı olmayan şikâyetler gitmeye başlar. Mağdurun bu durumu, onu örgüt içinde bir sorun haline getirir¹⁵⁷. Mağdur; olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişimle ve kontrollü bir “gerilim strateji”siyle, kronik kaygı ve endişe içinde bırakılmaya çalışılır. Olumsuz iletişim yoluyla mağdurun aşağılanması, utandırılması ve küçük düşürülmesi amaçlanır¹¹⁷.

Üçüncü Aşama: Ciddi travma ve kişisel yönetim. Bu aşamada yöneticiler, bir önceki aşamada mağdur ile ilgili kendine söylenenlere inanır ve mağdura karşı önyargıları oluşur. Bu yöneticiler genelde mağdur hakkında haksızca ortaya atılan yargı ve suçlamaları kabul ederler. Üçüncü şahıslar veya yöneticiler mağdurun çabalarını da zor veya nörotik birinin çatışmalar karşısındaki dürüst davranışı biçiminde değerlendirebilirler¹⁵⁷. Bu da genelde iş yasalarının uygulanmasında, mağdurun haklarının ciddi biçimde çiğnenmesi ile sonuçlanır.

Mağdur, iştahsızlık veya yalnız kaldığında aşırı iştah gibi bazı sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmiştir¹⁶⁰.

Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak, olumsuz döngüde yer alabilir. Bu noktada, negatif

döngü içindeki yerini almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar¹⁷.

Dördüncü Aşama: Kovulma. Bu aşamada mobbing iyice gün yüzüne çıkmış ve uluorta işlenmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi de mağdurun aleyhine tavır almıştır. Performans değerlendirmeleri adilane yapılmamaktadır. Bu durum mağduru hasta etmiştir¹⁶⁰.

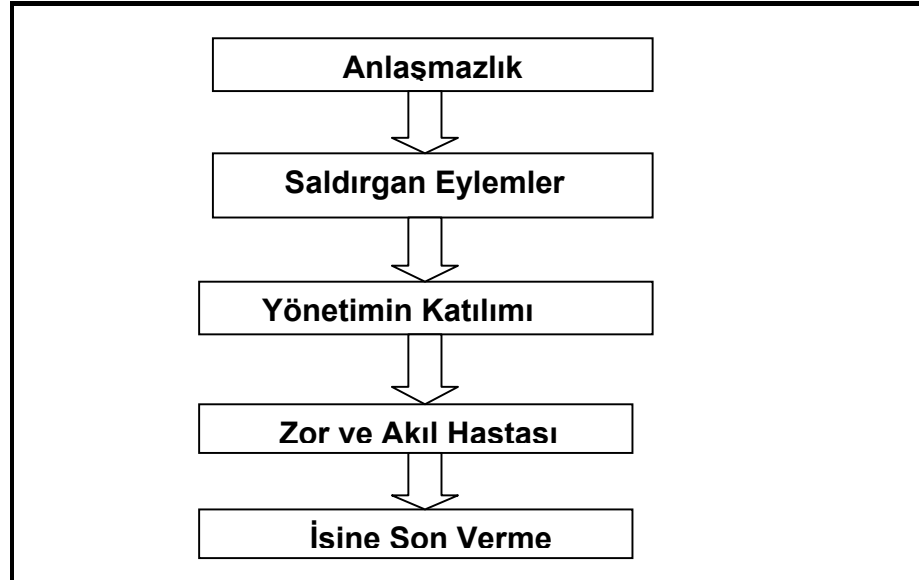
Yıldırmaya maruz kalan kişi, yıldırma nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatristten destek almaya çalışırsa ve diğerleri bu durumdan haberdarsa özellikle yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı işyerlerinde kişinin durumu hakkında geliştirilen yanlış yorumlar sonucunda mağdur; “zor”, “asi”, “akıl hastası” olarak damgalanır. Burada, yönetim veya işletmedeki sağlık birimleri (doktorlar) mağdurun kazanılmasında veya kaybında etkin rol oynar¹⁶. Böyle bir durum karşısında mağdur herkesi ve her şeyi kendisinin karşısında bulur ve olayların kaynağının kendisi olabileceğini düşünmeye, adaletsizlik, kötülük ve kirlilikle dolu bir dünyada yaşadığını düşünmeye başlar¹⁶⁰.

Kişinin kendini ifade etmesi mobbingci üst tarafından sınırlandırılır. Toplantılarda sözü kesilir ve sözüne önem verilmez, çalışma arkadaşlarıyla diyalog olanakları sınırlandırılır, azarlama ve karalama gibi eylemlere maruz bırakılır, başarıları görmezlikten gelinir ve başarısızlıkları abartılır, özel yaşamı sürekli eleştirilir, telefonla taciz ve rahatsız edilir, sözlü olarak tehdit edilir¹⁶¹.

Beşinci Aşama: İşine son verilme aşaması denilebilir. İşten ayrılma, mağdurun kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir¹⁶⁰. Bu olayın

sarsıntısı, stres bozukluğunu tetikler. İş yerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaştırılmasına neden olan olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır. Mağdur işini bırakmakla da duygusal taciz baskısından kurtulamaz^{18,155}.

Yukarıda sayılan faktörlerden de anlaşılacağı üzere mobbing kısaca; yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu veya herhangi bir nedenle mağduru rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistematik bir psiko-terördür. Psikolojik şiddet süreci, ya kişinin benliğini yok ederek koşulsuz itaatini sağlamakla veya istifasıyla sonuçlanır¹⁶¹. Bu süreci anlaması, Mobbing mağdurunun bilinçli bir şekilde harekete geçmesi ve çeşitli seçenekleri görmesine yardım edebilir.



Şekil 5. Mobbing Süreci

2.3.5. Mobbing'in Tipolojisi

Bir örgütün içinde yıldırma eylemleri çok farklı şekillerde uygulanabilir. Gerçekte mobbingciler, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir. Çünkü bu kişilerin aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmadıkları bilinmektedir. Ancak çevreleriyle sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür¹⁷.

Bir örgütte, mağdura karşı hangi eylem türünün uygulanmasında grup normları, kişisel özellikler, görev, organizasyon yapısı, çalışma ortamı, değerler ve inançlar gibi birçok unsurlar belirleyici rol oynar¹⁷⁴. İşyerinde, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, duygusal baskılar, kişinin yaş, dil, din, ırk ve mesleki yetenek gibi konularda karşılaştığı olumsuz tutumlardan kaynaklanır¹⁶⁰.

Leymann 45 ayrı mobbing davranışını tanımlamıştır ve bu davranışları özelliklerine göre beş grupta toplamıştır¹⁷. Bunları beş ana başlık altında toplamak mümkündür:

Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

İşyerinde sıklıkla gözlemlenen bu tür mobbing, çalışanın kendini göstermesine ve çevresi ile olumlu ilişkiler kurmasına set çekmekle başlamaktadır¹⁶⁰.

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir.
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.

- Meslektaşlarınız ya da birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız edilirsiniz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
- İmlalar yoluyla ilişki reddedilir.

İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırıları

Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması onu var eden önemli bir iletişim boyutudur. Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel ihtiyaçlarındandır. Bu türden saldırının görüntüleri şöyledir.

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimseyle konuşturulmaz ve görüşme hakkından yoksun bırakılırsınız.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup: İtibarınıza Saldırıları

Kişinin itibarına, karakterine ve kişisel bütünlüğüne yönelik mobbing davranışları, ülkemizde de yaygın olarak izlenebilen duygusal taciz tarzıdır. Bu süreçte;

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.

- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerdendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özdünüzle alay edilir.
- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir.
- Dini ya da siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Cinsel imalarda bulunulur.

Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

İş hayatında çalışanın kendini gerçekleştirebilmesi için, yaptığı işten haz duyması ve bu alanda başarılı olduğunu bilmesi gerekir. Ancak, mobbing mağdurlarına böyle bir şans verilmemektedir; tam aksine bazı saldırgan tavırlar sergilemek yoluyla kişinin şirket merdivenlerini tırmanması engellenmektedir:

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.
- Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değıştirilir.

- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Size mali yük getirecek genel zararlara neden olunur.
- Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

İşyerindeki saldırıların en dayanılmaz ve onur kırıcı olanlarından birisi de, doğrudan psikolojik ve fiziksel sağlığın hedef alınmasıdır. Bu tip örnekler:

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tahminleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar verilir.
- Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

Yukarıda sıralanan davranışlar, kişinin sosyal ilişkilerine, itibarına, iletişimine, ekonomik kazanımlarına, fiziksel ve psikolojik sağlığına yapılan bu ağır saldırılar yoğun ölçüde baskı ve stres yaşanmasına neden olmaktadır¹²⁰.

Bu farklı davranışlar tek tek ele alındığında, hoş görülebilir veya kabul edilemez bulunabilir. Aynı zamanda bir kez için davranışı yapanın o gün kötü bir günde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Fakat bu davranışların sürekli ve değişik şekillerde yapılması tacize dönüşür. Bu eylemlerin herhangi birinin gerçekleştirilmesi bile kabul edilemez bir durumdur¹⁵⁹.

2.3.5.1. Duygusal Tacizin Dereceleri

Yıldırma davranışlarının, mağdur üzerinde bırakacağı etkiler kişiler arasında farklılık gösterir. Bu farklılık kişinin değer yargıları, inançları, yetiştirme tarzı, cinsiyeti, yaşı ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerden kaynaklanabilir¹⁷⁴. Duygusal tacizin kişiler üzerindeki etkilerini, birinci, ikinci ve üçüncü olarak, üç derecede tanımlanmıştır. Belirtilmesi gereken nokta, duygusal tacizden etkilenme dereceleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Birisi için katlanılamaz olan bir durum diğer bir kişi için katlanılabilir olabilmektedir.

Duygusal tacizin bireyleri etkileme derecesini değişik etkenler belirlemektedir. Tacizin sıklığı, şiddeti ve süresine ek olarak, psiko-sosyal değerlendirmeler de göz önünde bulundurulmalıdır. Bireyler benzer olaylardan farklı etkilenmektedir. Bu sebeple duygusal tacizin şiddetinin tek ölçüsü, buna hedef olan kişinin öznel değerlendirmesidir. Aşağıda duygusal tacizin dereceleri sıralanmıştır:

Birinci derecede duygusal taciz: Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçar ya da aynı işyerinde ya da farklı bir yerde tedavi edilir. Tacize uğrayan kişi mobbing'den birinci derecede etkileniyorsa; zaman zaman uyku bozukluğu yaşayabilir, ağlama krizlerine tutulabilir, alıngan olabilir ve yoğunlaşma gücünü çekebilir.

İkinci derecede duygusal taciz: Kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ya da fiziksel rahatsızlıklar görülür ve iş gücüne dönmekte zorlanır. Bu süreçteki birey, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak bozuklukları çekebilir, depresyona girebilmektedir.

Üçüncü derecede duygusal taciz: Etkilenen kişi iş gücüne geri dönemez. Tıbbi ve psikolojik yardım zorunlu hale gelmektedir. Bu süreçte oluşan mobbing sendromu, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Yıldırma oluşukça çeşitli unsurlar etkileşime girer ve kişinin sağlığını ciddi olarak etkilemektedir. Yıldırma sendromu, çeşitli bileşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etken içerir.

Bu etkenler aşağıda sıralanmıştır¹⁵³.

- Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar.
- Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim.
- Doğrudan ya da dolaylı, gizli ya da açık olarak yapılması.
- Bir ya da birkaç saldırgan tarafından yapılması.
- Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması.
- Hatanın mağdurdaymış gibi gösterilmesi.
- Mağdurun itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması.
- Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
- İşyerinden ayrılmasının mağdurun tercihiymiş gibi gösterilmesi.
- Örgüt yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi hatta kışkırtılmasıdır.

Bu on etkenin bileşimi, hedef seçilen kişinin Duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkiler ve hastalık, kaza ya da intihar sonucunda ölüme bile yol açabilmektedir. Duygusal tacizde insanların imajını, meslek ahlakını ve

yeterliliğini küçültücü davranışlar vardır. Yıldırma sürecini bir kişi başlatır ve diğerleri bu sürece sonradan katılır. Yıldırmaı başlatan kişi yönetici ya da hiyerarşik sıralamada bir eşit ya da ast olabilir. Bu sebeple taciz dikey veya yatay olabilmektedir¹⁷⁵.

Mobbing örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Dikey veya “hiyerarşik mobbing”te üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular.

Dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur¹⁵⁷.

Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir yöneticinin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir yöneticinin masum olacağı zannedilmemelidir. Mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir¹⁸.

Yönetici, tüm astlarıyla aynı mesafedeyse ve yapılan her yanıştan dolayı bireyi herkesin gözünün önünde azarlıyorsa veya gösterilen bir başarıdan dolayı kutluyorsa, sergilediği davranış onun kişiliğinin bir yansımasıdır. Paylayıcı, küçük düşürücü bir davranışın, her zaman bir mobbing olduğu söylenemez¹⁵³. Ancak yöneticiler, bazılarına daha yakın bazılarına daha mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkmasının pek de uzak olmadığı düşünülmelidir¹¹⁷. Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı mevcuttur.

Yöneticisinden fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde sosyal imajın tehdit edilmesi durumu ortaya çıkar. Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde yönetici, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Bu korkuyla hareket eden yönetici, örgütü için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir¹⁵⁴.

Örgütlerde, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan psikolojik şiddete, “yatay şiddet” denmektedir. Yatay şiddet, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında söz konusu olan şiddet türüdür¹¹⁷. Örgüt yönetiminin yatay şiddette “taraf” olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haline getirir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetim “erk”iyle de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum mağdurun örgütsel yalıtımı hızlandırır ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olur.

Yatay şiddet uygulayanlar, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu mağdurun iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi “ulvi!” bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing davranışlarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar¹⁵⁴.

Bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar. Üst yönetimin duygusal tacizi görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olan en önemli etkindir¹⁵³. Bu olaylar dizisi için tek çare, önlem alınması, durumun tespiti, erken uyarı ve zamanında eyleme geçmektir.

2.3.6. Duygusal Tacizin Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri

Yıldırmanın nedenleri konusunda, alanda araştırma yapanlar arasında çeşitli fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Aslında yıldırmanın nedenlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyan yeterli araştırma bulunmamaktadır. Çünkü bu nedenleri ortaya koyacak tek bir yöntem yoktur. Bu konuda yapılan araştırmalar genelde görüşmeler sonucu elde edilen nitel bilgilerden elde edilmiştir. Bunun sonucunda bol sayıda örnek olay bulunmakta ancak ayrıntılı analiz edilecek veri bulunmamaktadır. Aslında yıldırmaı tek bir nedene bağlamak doğru olmayacağı söylenebilir. Çünkü yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkması sözkonusudur¹⁶⁴.

Duygusal taciz, tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşık bir olgudur. Duygusal tacize yol açacak ve tacizin devam etmesine neden olabilecek birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden bazılarına bakıldığında, çalışanlar arasındaki “kıskançlık-haset duyguları”, “yapılan işin özeniliyor olması”, “örgüt içi iletişim ağının zayıf olması”, “çözömlenemeyen çatışmalar ve iş yükünün fazla olması”, “zayıf yönetim-liderlik anlayışı”, “statü ya da ödüller için aşırı rekabetçiliğin olması”, “yöneticinin takdir ve onayını alma duygusunun” duygusal tacizle yakından ilişkili olduğu görölmektedir¹⁵⁷.

İşyerinde psikolojik tacizle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir¹¹⁷.

Bu genel nedenlerin dışında işyerinde psikolojik tacize yol açan başlıca örgötsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörlerin de anımsanması gerekir¹⁷:

- Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi
- Hiyerarşik yapının fazlalığı
- İletişim kanallarının zayıflığı
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet işlemlerinin yetersizliği
- Yetersiz liderlik
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeylerde olması
- Örgüt içi değişim eğitimi gereken önemin verilmemesi olarak gösterilebilir.

Duygusal tacizin ortaya çıkış ve devam etme nedenleri kişisel nedenler ve örgütsel nedenler olarak iki başlık altında incelenecektir.

2.3.6.1. Kişisel Nedenler

Tacizciyi psikolojik tacize yönelten nedenlerin başında, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık ve nevrotik rahatsızlıklar gösterilebilir. Bunlara ek olarak, işini ve mevkiini kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmamız gerekir¹⁶⁰.

Tınaz'a göre ise, gerçek mobbingciler, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir¹⁷. Kişilerin duygusal taciz uygulama veya maruz kalma durumlarında belirleyici olan bir diğer önemli etkende, onların kişilikleridir. Bu gibi durumlarda; fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok etken kişinin duygusal tacize karşı direncini etkilemektedir¹⁵⁴.

Bolay'a göre kişilik, kişiyi, diğer kişilerden farklı kılan öz, ona farklı ve davranış kazandıran özelliklerin toplamıdır¹⁷⁶. Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir¹⁵⁵. Bireyin kendi açısından, fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir²⁴.

Kişilik; bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır¹⁷⁷.

Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Kişilik; dinamik, her zaman hareket halinde olan bir yapı olmakla birlikte, oldukça sürekli ve kararlı bir nitelik taşır¹⁷⁸. Özelliklerinin sürekli ve kararlı olması nedeniyle bireye özgü nitelikler belirlenebilmekte, ölçülebilmekte ve bireyler için sakin, atak, uyumlu gibi değerlendirmeler yapılabilmektedir¹²⁹.

İş yaşamının insan ve kişiliği üzerinde etkili olduğu gerçeği; gerek kuramsal çalışmalarla, gerekse konuyla doğrudan bağlantılı olmayan bazı ikili ilişkileri inceleyerek ortaya çıkarılmış bulunmaktadır¹⁷⁹. Çalışma yaşamı boyunca edinilen deneyimler, bireyin değer, tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynayabilmekte, kişiliğini etkileyebilmekte, diğer yandan bireyin kişisel, özelliklerinin sürekli ve kararlı olması nedeniyle bireye özgü nitelikler belirlenebilmekte, ölçülebilmekte ve bireyler için sakin, atak, uyumlu gibi değerlendirmeler yapılabilmektedir¹⁶¹.

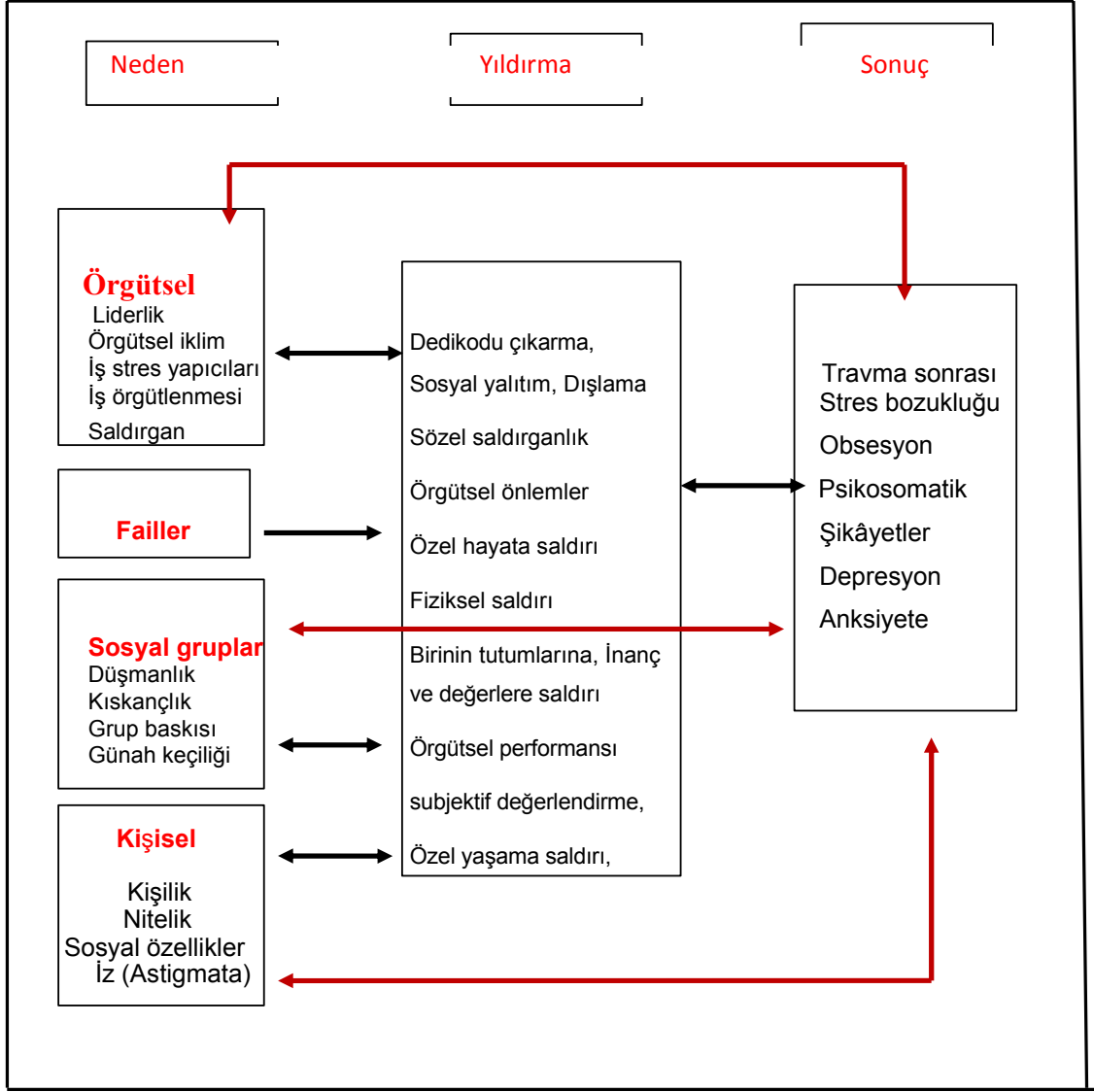
Kişilik, insanların diğerlerini nasıl etkilediklerini, kendilerini nasıl gördüklerini ve değerlendirdiklerini, dış ve iç ölçülebilir özelliklerinin neler olduğunu ve birey durum etkileşiminin nasıl gerçekleştiğini açıklayan bir

terimdir¹⁸⁰. Kişinin olduğu ile olmak istediği, benlik alt yapıları arasındaki farklılık ile kabul görür. Bu farklılık arttıkça bireyde uyumsuzluğun çok olduğu anlaşılır. Bu farklılık azaldıkça bireyde kaygıların azaldığı ve bireyin çevresiyle olumlu deneyimler geliştirdiği gözlenmiştir¹⁸¹.

Örneğin; elit bir futbolcu olmak isteyen genç bu isteğine kavuştuğunda kendini gerçekleştirmiş, toplumda sosyal yeterliliğe kavuşmuş, dengeli ve atılgan benlik yapısı kazanmış, kendi sosyal değerlerini oluşturmuş, sorumluluk anlayışı gelişmiş bir kişiliğe sahip olacaktır¹⁸². Çünkü kişilik, hem oluşum hem de içerik öğelerini bir arada taşıyan, aynı şekilde hem değişime, hem de kararlılığa olanak tanıyan, bir insanı objektif ve sübjektif yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümüdür.

Şekil 6'da yıldırmanın nedenlerine yönelik bir model ve sonuçları gösterilmektedir. Yıldırmanın dört nedeni şeklin solunda gösterilmiştir. Bunlar;

- Örgütsel nedenler (liderlik, örgüt kültürü, iş stresi ve işin örgütlenme biçimi),
- işgörenlere yıldırma eylemlerinde bulunanlar (failler), sosyal gruplar (husumet, kıskançlık, grup baskısı, günah keçisi olma),
- Her olumsuzluğun nedeni olarak görülme
- işgörenden kaynaklanan (kişiliği, meslekî nitelikleri, sosyal becerileri ve geçmiş yaşantıları gibi) faktörler de etkilidir¹¹⁶.



Şekil 6. Yıldırmanın neden ve sonuçları arasındaki ilişki¹¹⁶.

Şekil 6'da görüldüğü gibi, yıldırmaya neden olabilecek, yıldırma eyleminin faili ve mağdurunun olduğu kadar, örgütsel ve sosyal faktörler de etkilidir. Şekil aynı zamanda yıldırma araştırmalarının en can alıcı sorununu da açıklamaktadır:

Bulanık ve belli olmayan bir tablo, sebep-sonuç ilişkisinin soldan sağa bir ilişki olup olmadığıdır. Çünkü örgütün yapılanma biçiminde yıldırmaya sebep olabilecek sorunlar olabilir. Mağdurun tedirgin, depresif veya obsesif hareketleri, grupta olumsuz tepki yaratabilir ki bu da bir süre sonra yıldırmaya yol açar¹⁸³. Yıldırma, ortamda bulunan sosyal destek ve sosyal iklimin etkilenmesine sebep olabilir ki, bu da bilgi akışını zayıflatır. Bu durum da iş stresinin artmasına sebep olabilir(Örneğin, çalışma amacı ve örgütsel sorunlarla ilgili belirsizliğin hâkim olması gibi durumlar).

Liderlik veya örgütsel sorunlar bir işgöreni yıldırabilir. Böyle bir durumda her zaman bu tür problemlere tepki gösteren işgörenlerin olması gerekir. Yıldırmanın çözülmemiş yaygın bir çatışma olarak anlaşılması, bir örgütteki çatışmanın mutlak sıklığına bağlıdır. Eğer örgütün koşulları çatışmanın sayısal olarak büyüklüğüne katkıda bulunuyorsa, o zaman çözülmemiş çatışma sayısının da yükselmiş olması gerekir. Bu durum, bir örgütte çok sayıda yıldırma olayının yaşanmasına yol açar¹⁵⁴.

2.3.6.1.1.Yıldırma/Mobbing Uygulananların Kişiliği

"Kişilik" denildiğinde ne demek istenildiğini anlamasına rağmen, formel bir tanım istendiğinde iş zorlaşır. Psikologların üzerinde fikir birliğine vardığı tek bir kişilik tanımı olmadığıdır. Cüceloğlu'na göre bu durumda, kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir¹⁸⁴.

Yıldırma araştırmalarından elde edilen bulgulara göre, yıldıırma mağdurlarının ayırt edici özellikleri yoktur, yıldıırma herkesin başına gelebilmektedir¹⁵⁴. Araştırmalar, bir kişinin alt yapısında, davranışlarında, tavırlarında, karakterinde ya da içinde bulunduğu koşullarda, onu mobbing yapılmaya yatkınlaştıran bir şey olup olamayacağını tartışmaktadır.

Duygusal taciz mağdurları çoğu durumda, kendine yapılandan kısmen sorumludur, genellikle ilkeli, başkaları tarafından değil, kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir, akıntının gtrdğu yere gidenlerden değillerdir. Davenport, Schwartz ve Elliott'a göre mağdurların ortak özellikleri, çalıştıkları yere olan sadakatleri ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmalarıdır. Özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle duygusal tacize maruz kalma olasılığı daha fazladır. Çoğu durumda mağdurlar daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kiřilerdir¹⁵³.

Bazen de taciz, birisinin diğerlerinde olmayan bir özelliğe (güzellik, gençlik, zenginlik, geçimlilik) sahip olmasıyla da ortaya çıkabilmektedir. Bu, başlarında daha az öğrenim görmüş şefler olan, yeni diploma almış gençlerin başına sık sık gelmektedir¹⁶⁵.

Duygusal tacize maruz kalıp işten ayrılmak zorunda kalan çalışanların özellikleri son derece önemlidir ve Arpacioğu duygusal taciz mağdurlarının ortak özelliklerini şöyle sıralamıřtır¹⁶⁸.

- İşini çok iyi, hatta mkemmek yapan,
- İlişkileri olumlu ve evresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst, güvenilir, çalıştığı örgüte sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Duyarlı, hassas, yardımcı, alışkan, idealist,

- Kendini sürekli geliştiren, azimli, başarılı,
- İşyerinin çıkarlarını ve ismini öne alan, kendi başarılarından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini cömertçe paylaşan,
- Yüksek bir “onur” duygusuna sahip,
- Haksızlığa dayanamayan ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,
- Mükemmelci olduğu için her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
- “Hayır” demekte zorlanan,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen,
- Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünen kişi davranışlarıdır.

Kişilik özelliklerinin bir değerlendirilmesi yapıldığında da, aşırı duyarlı, şüpheli, yoğun öfke yaşayan, özellikle bir çalışma grubunda yer alırken belirli bir performans düzeyini yakalayamayan¹⁶⁶, sosyal becerileri iş arkadaşlarınınki kadar gelişmemiş olan, durağan sosyal ilişkiler kuramayan ve çatışmalardan mümkün olduğunca uzak durmaya çabalayan, takım arkadaşlarından yüksek performans göstererek grup normlarına uymamakla birlikte bu performansını (başarısını) uygunsuz ve tahrik edici bir biçimde gösteren çalışanların duygusal tacize öteki çalışanlardan daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir¹⁶⁴.

Kişilik; kişiyi başkalarından farklı kılan ve toplumsal ilişkiler içinde gözlemlenebilen örgütlü ruhsal, bedensel ve işlevsel özellikler bütünüdür. Özgün’e göre bu durum, günlük konuşmalarda, hoş giden ya da gitmeyen davranışlara göre, “sevimli”, “hoş”, “çekici”, “itici”, “huysuz”, “iyi huylu” veya “geçimsiz” vb. olarak değerlendirilir¹⁸⁵. Cüceloğlu’da aynı zamanda, kişinin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olduğunu ve kişiliğin genel olarak iki

yönü olduğunu vurgulamaktadır. Birinci yön, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikinci yön ise, kişiliğin genelleyici özelliğidir¹⁸⁴. Eren'e göre kişiliğin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlemesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilebilir.
- Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak tipi içermektedir.
- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Bu sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiliğin doğuştan kazanılmış tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur²⁵.

Kişilik, kişinin kendine özgü davranışlarının bir bütünüdür. Diğer bir ifadeyle günlük yaşamda çevresine verdiği tepkiler ile tutum ve davranışlarının oluşturduğu bütünlüktür¹⁸⁶. Dolayısıyla bu bütünlük içinde bir uyum ve süreklilik olması gerektiği gibi, normal davranış ve düşüncelerden sapmalar da göstermemesi, esnek olabilmesi, toplumsal uyum ve işlevini bozmaması gerekir. Bu durumda sağlıklı bir kişilik yapısından bahsedebiliriz. Ancak bazı bireylerde bu bütünlük ve uyum bozulmuş, işlev ve yeterlilik sapma göstermiştir ki, bu tür durum ve örüntüye kişilik bozukluğu adı verilir.

Bu özelliklerin yanı sıra Jung, bir kimsenin etkili bir yaşam sürdürebilmesi için içedönük (introvert) ve dışadönük (extrovert) yönlerini denge içinde tutması gerektiğini savunmuştur. Ona göre kişilik sorunları, içedönüklük ve dışadönüklük arasındaki dengesizlikten doğar¹⁸⁷. Jung'a göre bu iki temel tipin özellikleri şöyledir:

- **İçedönük tip,** kendi üzerine kıvrılmış ve dış dünyanın etkisini reddeden tiptir. Uyarıları kendi içinden alır. Bir karar almadan önce daha çok bilgi toplamaya çalışırlar. Başarıya odaklıdırlar, çevresel etmenleri de kontrol etmeye çalışırlar. İçsel olayları kontrol edebilmek de öz kontrol becerilerinin geliştirilmesi ise doğru orantılıdır.
- **Dışadönük tip,** gereksinim duyduğunda dış dünyaya yönelir. Uyarıları dış çevreden alır. İşlerinde daha az tatmin duyarlar; çünkü hoşlarına gitmeyen çevresel etmenleri değiştiremeyeceklerini düşünürler. Bu nedenle, işleriyle daha az meşgul olurlar¹⁸⁶.

Tutar'a göre; nevrotik kişilik özelliklerine sahip insanlar; katı, endişeli, içe kapanık, ağırbaşlı, asosyal, aşırı kontrollü ve kendisiyle ilişkili olmayan sorunları bile kendisiyle ilişkiliymiş gibi sanma özellikleri gösterirler. Duygusal taciz mağduru olma potansiyeli daha yüksektir. Daha az esnek ya da göreceli olarak daha katı olmaları nedeniyle, tacize daha yüksek direnç göstermeleri beklenir¹⁵⁴.

Dışa dönük kişilik özelliğindeki insanlar ise; sosyal, çevreye açık, konuşkan, iyimser, aktif, rahat, geniş ve kaygısız gibi özellikler taşırlar. Bu nedenle, dışa dönük insanların duygusal taciz mağduru olma potansiyelleri daha düşüktür. Kendilerine yöneltilmiş bir taciz uygulamasını, açık iletişim ve güçlü sosyal ilişkiler sayesinde daha esnek bir şekilde karşılayabilirler¹⁸⁸.

Birey kolay teslim olan ve olaylar karşısında direnç sağlayamayan bir psikolojiye sahipse duygusal tacizle başa çıkması zorlaşacaktır ve bu zorluğun kaynağı bizzat bireyin kişisel özellikleri olacaktır. Aksine birey, yeni durumlara kolayca uyum sağlayabilen bir kişilik özelliğine sahip ise, duygusal tacizle başa çıkması daha kolay olacaktır. Bu durum, kişilik özelliğinin bireyin duygusal tacizle başa çıkmasında belirleyici bir etken olduğunu göstermektedir¹⁷⁹.

Psikolojide genel bir kategori olarak insanlar “A” ve “B” tipi kişilik olarak sınıflandırılmaktadırlar. A ve B tipi kişilik, 1960’ların sonlarında Freidman ve Rosenman’ın hareket ve duyguları tasnif etmeleriyle ortaya çıkan iki kişilik tipidir. A tipi kişiliğin özellikleri şöyle belirlenmiştir:

- Daima hareket halindedirler, yürürler, hızlı yemek yerler.
- Olayların oluş hızından çoğu zaman sabırsızlık duyarlar.
- Aynı anda birden fazla konuyu düşünmeye, birden fazla faaliyeti gerçekleştirmeye çalışırlar.
- Boş zamanlarında ne yapacaklarını bilemezler.
- Rakamlara önem verirler, başarılarını sürekli olarak ne kadar, kaç tane gibi sayısal olarak ölçmek isterler¹⁸⁰.

Sutherland ve Cooper’e göre, “A tipi” bir kişiliğin gösterdiği tipik davranış özellikleri şunlardır; Sürekli belli bir zamana yetişme kaygısıyla ve aşırı iş yükü altında uzun süre çalışırlar, devamlı olarak öteki insanlarla rekabet halindedirler, kendilerini sık sık gerçekçi olmayan ölçütlerle değerlendirirler, iş ortamında sürekli olarak engellendikleri hissini duyarlar, astlarının faaliyetlerine kızarlar ve üstlerinin kendilerini anlamadıklarını düşünürler¹⁸.

Bu etkenler kişilerin duygusal tacize karşı koyma ve onun mağduru olma potansiyellerini etkilemektedir. Birey, “A” tipi bir kişilik özelliğine sahip ise, hem duygusal taciz mağduru olma hem de ona karşı koyma potansiyeli daha yüksek olacaktır¹⁵⁴. “B” tipi kişilik özelliğine sahip olanlar ise, daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçi ve daha az saldırgandırlar. Yaşama karşı daha az telaşlı bir yaklaşımları vardır¹⁸⁹. “A tipleri”nin küçük ayrıntılara takıldıkları yerde, “B tipleri” olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Telaşları daha az, kaygıları daha düşüktür. “B tipleri”nin de duygusal taciz mağduru olma ihtimali vardır; ancak bu kişiler yıldırma ve tehdit karşısında fevri hareket etmez, daha kontrollü ve dengeli tepki gösterirler¹⁵⁴.

B tipi kişiliğin özellikleri ise şyile sıralanmıştır:

- Zaman baskısından hiçbir zaman şikâyet etmezler, sabırsız değildirler.
- Kendilerinden talep edilmediği müddetçe başarılarından bahsetmeye, başarılarını sergilemeye ihtiyaç duymazlar.
- Kendilerinin üstünlüğünü göstermekten çok eğlenmeye ve rahatlama için oynarlar.
- Suçluluk duymadan istirahataya ekilebilirler¹⁹⁰.

Burada göz ardı edilmemesin önemli bir nokta da, insanları “A” ya da “B” tipi diye ikiye ayırma olanağının olup olmadığıdır. “A tipi” diye bir insan yoktur. “A tipi” bir davranış biçimidir ve her türlü insan “A tipi” ya da “B tipi” davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir¹⁹¹. Çoğu insan her iki kişilik yapısının bir karıřımıdır¹⁹⁰. Özetle, kişilik konusundaki kuram ve uygulamalar bize şu sonuçları vermektedir:

A tipi sendromu sosyal ve psikolojik evre ile kavgalı olmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. A tipi davranışa sahip olanlar çabuk düşünürler, birkaç şeyi aynı anda gerçekleştirirler, belli bir zamanda maksimum etkinlik ve sonuç elde etmeyi başarırlar.

“B Tipi” davranışlar ise daha rahat, daha uysal, daha az rekabetidirler. A tiplerinin küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, B tipleri olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Yaşama dair, daha az telaşlı bir yaklaşımları vardır. B tipleri de stres yaşarlar, ancak zorlama ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılırlar¹¹⁷.

A Kişiliğin nasıl bir kişilik olduğundan ziyade, yapılan işle uyumlu olup olmadığı daha önemlidir. B Kişilikte ise bireyin kişiliğinin işe olduğu kadar örgüte uyumu da nemlidir¹⁸⁸.

2.3.6.1.2. Yıldırma/Mobbing Uygulayıcılarının Kişiliği

Yıldırma uygulayan kişilerin psikolojilerine ilişkin herhangi bir deneysel araştırma bulunmamaktadır. Ancak tacizcilerin eylemlerinin hayata ve farklılıklara değer vermemelerinden, sahtekârlık ve numaracılıklarından, şişirilmiş benlik algısı yani başka bir ifadeyle kendini büyütme gereksiniminden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Tacizcinin kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Hareketlerinin çoğu güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklanmaktadır¹⁵³.

Leymann'a göre, insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için duygusal tacize başvururlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birisini küçültücü davranmaya itmektedir. Bu açıdan yıldırma eylemi şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunu olarak görülebilmektedir¹⁹¹.

Yıldırma uygulayanlar, örgütteki hiyerarşi basamaklarını kendi performansı ile çıkmak yerine, yoluna çıkanı yok ederek yükselmek ister. Başarılı olamayacağını düşünür ve bu nedenle de rakiplerini yok etmeye yönelir. Kendi eksikliğini etrafındakilere saldırarak gizlemeye çalışır¹⁶⁰. Yeteneksizliğini ve hatalarını örtmek için günah keçilerine ihtiyaç duyar. Yıldırma uygulayıcılar örgütü, kendisini her ne pahasına olursa olsun başarıya ve iyi bir hayata ulaştıracak bir araç olarak görmektedir. Bunu sağlayabilmek için de rakiplerini ve kendisine rakip olabilecekleri kontrol etmeye ve sindirmeye çalışır, çünkü onları yolunda bir engel olarak görmektedir¹⁹².

Yıldırma uygulayıcılar genel olarak; ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdırlar; bu sebeple sürekli olumsuz senaryolar kurarlar¹⁸. Bu senaryonun oyuncusunu bulmakta zorluk çekmezler.

Tacizciler, kendilerini fazla tanımazlar; kendileriyle birlikte hareket eden(ler)in güçlerine göre kendilerini güçlü hissedebildikleri gibi, bunların olmaması durumunda kendilerini aşırı zayıf ve savunmasız hissedebilirler¹⁵⁴.

Yıldırma uygulayıcı zorunlu olarak yalancıdır, hafızası seçmecedir, her şeyi inkâr eder, sapkın tertipçi ve kötü niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdüremez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, yıkıcıdır, esnek davranamaz, bencil, duyarsız, gayri ciddi, güvensiz ve olgunlaşmamıştır, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemin dışındadır^{160,193}.

Mobbingcilerin güçlerinin kaynağı ne bilgileri, ne karizmaları, ne de becerileridir; güçlerinin bir tek kaynağı vardır, o da üstlerine gösterdikleri sahtekârca ve abartılı saygıdır. Aslında bunlar insana saygı göstermediklerinden dolayı, üstlerine de saygı göstermezler; ancak çevreleriyle barışık, uygulamalarında haklı olmadıkları için, abartılı bir saygıyı kendilerini güven içinde görme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanırlar¹⁶¹. Yıldırma, genel olarak alışkanlık haline getirmiş kişiler, kendi yetersizlik duygularını hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek yenmeye çalışan, ikiyüzlü, farklılıklara karşı hoşgörüsüz, kıskanç, aşırı denetleyici kimselerdir¹⁷.

Davenport, Schwartz&Elliott'a göre genel olarak yıldırma uygulayanların kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir¹⁵³:

Antipatik kişilik: Genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler¹⁶². Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç

kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep “günah keçisi” arayışı içindedirler¹⁵³. Kötü kişilikli tacizciler için, kendileri dışındaki herkes kendiliğinden değersizdir.

Narsist kişilik: Gerçek’ten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir¹⁷. Klinik olarak, sosyal özürli olan ve kendini, korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan; kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde narsist kişilik bozukluğu adı verilen zihinsel bir bozukluk vardır¹⁶⁰.

Narsist kişilik bozukluğu; kendini büyük görme ve benlik saygısı ile ilgili konularda aşırı ilgilenme belirlidir. Kendini önemli oldukları ile ilgili büyüklük duyguları vardır. Başarı ve yetenekleri abartır, yeterli bir başarı göstermeksizin üstün biri olarak bilinmeyi bekler. Freud’a göre narsizm’de normal bir halin aşırı büyütülmesi söz konusudur¹⁹³. Kendini beğenmiş davranış ya da tutumlar sergiler. Sınırsız başarı, güç, zekâ, güzellik ya da kusursuz sevgi halleri üzerinde kafa yoralar. Özel insan olduklarına inanmaları, her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini “hukuk” ve “ahlak” ilkelerinin üzerinde görmelerine neden olur¹⁹⁴.

Narsist kişiliğe sahip bireyler, hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek Performansları kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisinininkiyle kıyaslanacağı için, yetenekli olana karşı yıldırma uygulamayı tek çıkar yol olarak görürler. Bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkmak yerine, yukarıdakini kendi seviyelerine indirmeye çalışırlar¹⁵⁴.

Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar. Eleştirilmeye ya da yenilgiye büyük bir kızgınlıkla ve depresyon ile karşı koyarlar. Benlik saygıları kırılıgandır. Başkalarını kendi çıkarları uğruna kullanma eğiliminde olurlar. Başkalarıyla eşduyum ve empati yapamazlar. Çoğu zaman başkalarını kıskanır ya da başkalarının kendisini kıskandığına inanır. Çok beğenilmek isterler. Dış görünüşleriyle aşırı ilgilidirler ve kendilerine hayran olunmasını beklerler. Bu kişiler aslında yapılarından pek de mutsuz değillerdir. Ancak çevresindekiler için son derece zor bir yapıları vardır¹⁷.

Obsesif-kompulsif Kişilik: Duygulara dayanan kararlarda kararsızlıkları çoktur. Kendilerini ve bulundukları ortam ve koşulları denetim ve kontrolleri altında tutmaya çalışırlar. Ahlak, doğruluk, değerler ve sistem ile ilgili konulara aşırı hassasiyet gösterir ve esneklik sağlayamaz¹⁸⁶. Obsesyon ve kompulsiyon kavramları, hem patolojik davranışları hem de kişilik bozukluklarını ifade etmektedir. Obsesif-kompulsif bozuklukta obsesyon zorunlu düşünceleri, kompulsiyon ise, zorunlu davranışları tanımlamaktadır¹⁶².

Tutar, mobbingcilerde obsesif-kompulsif davranışlara çok sık rastlandığını belirtmektedir¹⁵⁴. Bu davranışlara sahip bireylerde, İnatçılık boyutlarında ısrarcılık görülür. Duygulara dayanan kararlarda kararsızlıkları çoktur. Kendilerini ve bulundukları ortam ve koşulları denetim ve kontrolleri altında tutmaya çalışırlar. Kişiler arası ilişki kurma, olaylara gülüp geçme, sıcaklık duyma gibi becerilerden yoksundurlar. Otoriter bir tutum içindedirler. Mekanik ve duygudan uzak tavır içindedirler. Esas amacı gölgeleyecek kadar ayrıntılar, kurallar, listeler, sıralama ve organizasyon işleriyle meşgul olurlar. İşin tamamlanmasını zorlaştıracak kadar mükemmeliyetçilik gösterirler¹⁶⁰.

Sosyal ilişki, faaliyet ve hobilerine zaman ayıramayacak kadar iş ve üretkenlikle ilgilenirler¹⁹⁵. Nesneleri biriktirir, eskimiş ve değersiz şeyleri kolayca elden çıkaramazlar. Diğerlerinin işi kendisi gibi yaptığına ikna olmadıkça, görev dağılımı yapma ve birlikte çalışmaya karşı çıkar. Para harcama konusunda cimri davranır. Erkeklerde daha sık görülür. Genetik faktörler etkin olmasına rağmen, ailede katı bir disiplin ile yetişenlerde daha sık görülür¹⁵⁴.

Katı ölçü ve sınırlarda yaşayan, belli hareketleri belli zamanlarda ve belli şekilde asla şaşmaksızın yapar, yapmadıkları zaman rahatsız olur ve ya bu durumu uğursuz bulurlar¹⁷⁹. Eski ve değersiz şeyleri dahi atmazlar. Resmidirler ve mizah duyarlılıkları yoktur. Onlara göre hayat ya siyah ya beyazdır. Tekrarcıdırlar, kurallarının bozulmasında toleransları yoktur. Eleştiricidirler¹⁸⁶.

Paranoid Kişilik: Paranoid bozukluk, sıklıkla çocukluk yaşlarında aşırı baskıcı, ezici ve saldırgan tutumlarla karşılaşan erkeklerde görülmektedir. Genellikle kendileriyle geçinmesi zor kişilerdir. Kuşkucudurlar, soğuk davranırlar, sevgi göstermezler. Kişisel beklentileri yüksektir¹⁶⁰. Bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerindendir.

Kendilerine güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır. Güç sahibi olmaya ve kişilerin derecelerine büyük önem verirler. Zayıf, yetersiz ve güçsüz kişilere tepeden bakar ve aşağılarlar¹⁷. Kırıcı davranışları, haksızlıkları ya da kendisine önem ve değer verilmemesini bağışlamaz ve sürekli kin besler. Önemsiz ve anlamsız nedenlerle karakterine ve saygınlığına saldırıldığı yargısına vararak, öfke ve saldırı ile tepki gösterir¹⁹⁶.

Paranoid baskıcı ruh halinde olan Mobbingciler, kendilerine kurulduğunu sandıkları komplolarla başa çıkmak için, kafalarında sürekli karşı komplo kurma uğraşısı içindedirler¹⁹⁷. Paranoid baskıcı ruh halinde olanlar her şeyden ve herkesten şüphelenirler. Şikâyetleri daha çok çevrelerindeki kişilerden kötülük beklemek ve kendini güven içinde hissedememe yönündedir¹⁹⁸. Bu kişilerin en belirgin özellikleri, aşırı bencillik duygusu şeklinde kendini belli eden davranış bozukluklarıdır¹⁵⁴.

Antisosyal Kişilik: Antisosyal davranış, bir toplumun kural ve yasalarının ve başkalarının haklarının ihlalini içeren bir davranış biçimi anlamına gelen tanımlayıcı bir terimdir¹⁹⁹. Kendi türüne yönelik zarar verici davranışların önemli bir tanı kriteri olduğu antisosyal kişilerde duyarsızlık, zayıf engellenme toleransı, dürtüsellik, deneyimlerden ders almama, şiddet eğilimi temel belirtilerdir. Toplumda oldukça yaygın olan bu rahatsızlık erkeklerde %3, kadınlarda %1 oranında görülmektedir²⁰⁰.

Manipülatif davranan kişilerdir. Yalan söyleme, Kişinin geçmişinde şiddete sık başvurduğu ile ilgili anemnez alınır. Dürtü bozuklukları genelde vardır ve plansız davranırlar. Başkalarına karşı düşünceli ve duyarlı değildirler. Huzursuzluk içindedirler ve saldırgan tutum içindedirler¹⁷.

Kendilerinin ve başkalarının güvenliğini umursamazlar Yasalara, toplumsal kurallara ayak uyduramama ve dikkat eksikliği ve Hiperaktivite bozukluğu yatkınlık oluşturur¹⁶⁰. Antisosyal kişilik bozukluğunda kendi türüne zarar verici davranışlar sık olarak gözlenmektedir. Psikopatolojide saldırganlığın baskılanmasında başarısızlık, empati yokluğu, davranışlarından dolayı sorumluluk almama, sığ duygulanım, pişmanlık ve suçluluk duymama, zayıf davranış kontrolü ve dürtü kontrolünde bozukluk mevcuttur²⁰⁰.

Antisosyal kişilik bozukluğu kişiler gelişim evrelerinde acımasız, zevk düşkün, sorumluluk duygusu taşımayan, tekrarlayan cezalandırmalara karşı davranışlarını değiştirmeyi öğrenmeyen bir grup görünümündedirler. Sosyal yargıları olmayan kuvvetli bir sözel akla uygunlaştırma ile davranışlarını kabul ettirebilme veya haklı gösterebilme çabasıdadırlar. Kişilik yapısındaki temel sorun benlik idealleri ve toplumsal bir üst benlik gelişimindeki yetersizliğe dayanmaktadır¹⁸².

Ben merkezcilik, dürtüsellik, saldırganlık, antisosyal eyleme vurma, deneyimlerden ders almama, kişiler arası ilişkilerde gelişmemiş kapasite, zayıf bütünleşmiş seksüel cevaplar, hazzı geciktirme yeteneksizliği belirgin yapısal özellikleridir¹⁸⁶. Leymann'a göre, bu gerçeklerle, insanların yıldırma eylemlerine başvurmasının dört temel nedeni vardır¹⁶¹;

- **Kendi normlarını örgütsel kural olarak başkalarına kabul ettirmeye zorlamak.** Bazı gruplarda ancak belli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hâkimdir. Dolayısıyla böyle gruplarda herkes grubun kurallarına uymak zorundadır. Hedef kişi, eğer grup kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır. Ancak belirli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağına ve böylece güçlü olunacağına inanılmaktadır.

- **Düşmanlıktan hoşlanmak.** Mobbingciler, düşmanlık duyguları yüksek, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı gerek duyan silik karakterli insanlardır. Yalancı bir ruh haline sahip olup düşman yaratma gereksinimi içindedirler. Suçlayıcı ve yargılayıcıdırlar. İnsanlar hoşlanmadıkları ya da kendi gibi olamayan kimselerden kurtulmak için duygusal tacizde bulunurlar. Örgüt hiyerarşisinin neresinde oldukları pek bir rol oynamaz. Üstler, astlar ya da eşit pozisyondaki herhangi birisi, kişisel hoşnutsuzlukların itkisiyle bu süreci başlatabilir. Mobbingci düşmanlık yapmaktan kendini alamaz¹⁵⁴.

Örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler¹⁵³. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Kendi çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir. Kendi çıkarlarından bağımsız bir örgütsel çıkar düşünülemez¹⁶⁰.

- **Can sıkıntısı içinde zevk arayışı.** Sürekli tekrarlanan monoton işlerin yapıldığı ve iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş ortamlarında, kişilerin, sadece monotonluktan uzaklaşmak ya da işyerinde bulundukları zaman içinde meşgul olmalarını sağlayacak fazla bir işleri bulunmadığı için yıldırmaya başvurdıkları da görülmektedir¹⁷. Mobbingcilerin benimsedikleri esas amaçlarının, belli bir bireyden kurtulmak olması her zaman şart değildir. Kabul etmek çok zor olmasına rağmen bazı insanlar başkalarına fiziksel ya da psikolojik olarak acı çektirmekten zevk alırlar¹⁸.

- **Önyargıları pekiştirmek.** Mobbingciler genellikle önyargılıdırlar. Yıldırma davranışlarına başvurmalarının mantıklı bir temeli ve açıklaması yoktur. Önyargılar dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, hedef kişinin gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenemeyen bir terfi veya ödül de mobbingcileri harekete geçirmeye yeter¹⁷. Bunlar gibi önemli bir neden de gerekmeyebilir. Hatta tacizcinin hoşlanmadığı birine benziyor olmak bile kişiyi hedef durumuna getirebilir. Bu kişiler için herkes zaten kendiliğinden değersizdir¹⁵⁴. Bir başka olasılık da, taciz davranışı sergileyen kimselerin kötü bir çocukluk dönemi geçirmiş olmaları ihtimalidir. Bu kimseler küçük yaşlarda utanç ve korku duyguları içinde büyüdükleri için, bu olumsuzluk, iş hayatlarında bir tür intikam ve yok etme hissine kapılmalarına yol açmaktadır¹⁶⁰.

- **Mobbingci ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır.** Tacizciler, örgüt hiyerarşisinde kendilerini güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını

düşünmektedirler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar¹⁵⁴. Bunlar, yönetici olmadıkları gibi liderlik vasıfları da yoktur. Örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar¹⁶⁰.

- **Mobbingci, önyargılı ve duygusaldır.** Duygusal taciz uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Kimi tacizciler de duygusal taciz eylemini kendileri başlatamazlar. Kendilerinden daha güçlü olduğuna inandıkları birisinin önderliğinde duygusal taciz eylemine katılırlar¹⁷. Duygusal tacizciler, başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulananma, hatta sürekli insanların kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duymaktadırlar¹⁹⁷.

Tablo 4. Mobbing Uygulayan ve Maruz Kalanların Genel Özellikleri

MOBBİNGE UĞRAYANLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ	MOBBİNG UYGULAYANLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ
• İşini çok iyi hatta mükemmel yapanlar, • Etrafına pozitif enerji yayan ve çok sevilenler, • Çalışma prensipleri sağlam ve bunlardan taviz vermeyenler, • Dürüst, güvenilir ve kuruluşa sadık olanlar, • Bağımsız ve yaratıcı olanlar, • Mobbingi uygulayan kişi için ileride tehlike arz eden kişiler, bazen de işyerinde sessiz ve etrafındakilerle ilişki kuramayanlar da mobbinge maruz kalırlar.	• Aşırı kontrolcülük duygusu, • Korkak, saldırgan yapıya sahip olmak, • İktidar açlığı içinde olanlar • Kişileri grup kuralına uymaya zorlamak • Düşmanlıktan hoşlanmak, • Can sıkıntısı içinde zevk aramak • Önyargıları pekiştirmek.

Tablo 4’de görüldüğü gibi, mobbing uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; etrafında çok sevilmesi, çalışma hayatında prensipli olması, dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, mobbingcileri harekete geçirmeye yeter. Hatta onu sevmediği birine benzemek! Mağdura saldırı için bir neden olabilir¹⁶¹.

2.3.6.2. Futbol Kulüplerinde Örgütsel Nedenler

Kulüplerde yıldırma eylemi sadece yöneticilerce tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülebilir. Ama bu eylemler sadece bu şekilde değildir. Örgüt organizasyonunda yıldırma eylemleri üç tiptir¹⁵⁹.

- **Dikey yıldırma, (downword mobbing);** kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara (antrenörlerin, futbolculara) uyguladığı yıldırma eylemidir.
- **Yatay yıldırma, (horizontal mobbing);** aynı düzeye sahip çalışanların (futbolcuların) birbirlerine uyguladıkları yıldırma eylemidir.
- **Üçüncü tip yıldırma ise Dikey-Yatay (upword mobbing);** çalışanların üstlerine (antrenörün-yöneticilere veya futbolcuların antrenörlere) uyguladıkları yıldırma eylemidir²⁰².

Yıldırma eylemlerinin hızlanmasını sağlayan nedenlerse; örgüt içinde birbiriyle uyuşmayan isteklerin, içinde bulunan durumun belirsizliğinin, görevler üzerindeki beklentilerin, çalışma grupları içindeki ayrıcalıklı tutumların, görevlendirmelerin, haksızlıkların neden olduğu çatışmaların ve düş kırıklıklarını artmış olmasıdır^{153,168}.

Örgüt içi disiplinin yöneticiler tarafından tam sağlanamaması, çalışanlar arası ilişki de düzensizlik ve stres, çalışanların; yetenek ve becerilerine sınır koyma, yaratıcılığını kısıtlama, gücünün kaybolmasını sağlama, sosyalleşmesini sağlayamama ve iletişimini engelleme gibi nedenler de yıldırma çeşidini belirleyebilmektedir¹⁵³.

Tutar, örgütteki yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek birçok etken olduğunu vurgulamış ve bu etkenleri üç grupta sınıflandırmıştır¹⁵⁴:

Örgütsel Politikalara ilişkin Yıldırma Etkenleri:

- Adaletsiz başarı değerlendirmeleri ve ücret eşitsizlikleri,

- Örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları.

Örgütün Yapısal ve Yönetmel Özellikleri:

- Merkezietçilik ve kararlardan dışlanma,
- Yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler,
- Departmanlar arası karşılıklı bağımlılık,
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma.

Örgütsel Süreçler:

- Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi,
- Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz bilgi,
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar,
- Sübjektif yönetim anlayışı,
- Örgütsel liderliğin yokluğu, zayıf yönetim olarak iş doyumsuzluğu ve olumsuz iş çevresi gibi örgütsel etkenler gösterilmekte ve bu etkenlerin önemi vurgulanmaktadır.

Yıldırma, her futbol kulübünde yaşanabilen bir sorundur. Taraftarların, futbolcuya olumsuz sözcükler kullanarak bağırması, Antrenörün, iyi pas atamadığı için futbolcusunu azarlaması veya yöneticilerin, formsuz olan futbolcuları devamlı kadro dışı bırakmakla tehdit etmesi, futbolcuların birbirlerine rencide edici sözler söylemesi gibi durumların sürekli halde yapılması bir yıldırma eylemi olarak değerlendirilebilir¹⁷⁸.

2.3.6.2.1. Yıldırmanın Kulüp Üzerindeki Etkileri

Kulüplerde yıldırma eylemlerinin nedenleri olarak kötü performans ve olumsuz kulüp çevresi gibi örgütsel faktörler gösterilebilmektedir. Kulüp içerisindeki genel havada umutsuzluk vardır; elemanlarda kulübü değersiz görme, takımı veya birbirlerini suçlama

eğilimi yaygındır. Özellikle kulübün geleceğine ilişkin motive edici beklentiler yoktur, karar verme sıkıntısı vardır²⁰³. Ancak akılcı ve insana değer veren örgütlerde, yıldırma eylemlerine az rastlanabilmektedir¹⁵³.

Bir futbol kulübünde, hangi nedenlerden dolayı yıldırma eylemlerinin uygulandığı birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörler içinde alışkanlıklar, inanç ve gelenekler gibi beşeri faktörler olduğu gibi, örgüt kültürü, örgüt sağlığı veya hiyerarşi gibi örgütsel faktörler de vardır²⁰⁵. Yıldırma sürecinin yarattığı durumlar çok farklı olmakla birlikte son derece tipik bir yol izlenir. Ancak farklı olan, sürecin ortaya çıkmasında rol oynayan gerçeklerdir¹⁷.

Kulübü ya da futbolcuyu başarıya veya başarısızlığa götüren, her şeyden önce iyi bir yöneticinin varlığı veya yokluğudur. Yöneticilerin sergiledikleri tutumlar ve değerler, kulübün başarısı için çalışan futbolcuların verimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Başarı olma baskısının yüksek olduğu stresli kulüplerde (Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor...gb) beklentiler yerine getir(e)mezse, yıldırma her düzeyde olabilir. Benzer bir durumda Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin birçoğunda yıldırma davranışlarına rastlanabilir. Çünkü yıldırmanın herhangi bir kültür farklılığı gözetmeksizin her yerde ve her durumda ortaya çıkması muhtemel haldedir²⁰⁴. Bu durum biraz da futbol kulüplerinin yönetim yapısı ve yönetim politikası ile ilgilidir.

İyi yönetilmediklerinde kulüplerde, yetkinin aşırı derecede merkezileşmesine; futbolcuların, kaygı, korku, ve stres yaşamasına; yöneticilerin sağlıksız kararlar almasına; hedeflerin yitirilmesine, antrenör-futbolcu, futbolcu-futbolcu, taraftar-futbolcu, kulüp ve diğer paydaşları arasında güvensizliğin artmasına teknolojik değişime yanıt vermede, taraftarların beklentilerine odaklanmada sorunlar yaşanmasına ve sportif

başarıların azalmasına neden olabilirler. Bu nedenle, kulüplerin çalışanlarına sunduğu fırsatların kapsamını genişletmeleri ve başarılı olma yolundaki engelleri minimize etmeleri gerekmektedir.

Baltaş'a göre, akılcı ve insan kaynağına değer veren yönetimlere sahip kulüplerde, yıldırma hareketine az rastlanır. Genellikle yönetim zaafı olan ya da sportif başarıyı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılamadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, kulüplerde ortaya çıkar¹⁹. Bu süreçte:

- Futbolcunun; saygınlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılır.
- Olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı, kötü niyetli mesajlar içerir.
- Bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilir.
- Sistematik ve sürekli olarak uygulanır.
- Futbolcu kusurlu duruma düşürülür.
- Futbolcu duruma boyun eğmeye zorlanır.
- Kulüpten ayrılmaya mecbur edilir ve bu, futbolcunun kendi seçimi olarak gösterilir.

Bu eylemlerin kulüplerdeki yıldırma eylemlerinin hem kişilere hem de kulübe önemli büyüklükte olumsuz etkileri vardır²⁰⁶. Bu süreçte mağdurların yaşam ve iş kaliteleri düşmekte, sağlıkları bozulmakta, sosyal ilişkileri zedelenmektedir. Ayrıca, bu gerilim ortamından sadece mağdurlar değil, diğer futbolcularda da etkilenmekte ve kulüpte bir karmaşa durumu yaşanmaktadır²⁰⁷. Kulüpte kayıp zaman artmakta verimlilik düşmektedir. Dolayısıyla futbolcularını tatmin edemeyen kulüpler, taraftarlarının beklentilerine cevap verememekte, oynadıkları liglerde rekabet güçleri zayıflamaktadır.

Yıldırmanın tam olarak yapıldığının bilincinde olmayan kişiler ve kulüplerde durum, yıldırma eyleminin farkında olan kişiler ve kulüplere göre daha güç ve karmaşık yapıdadır¹⁵³. Takım içinde moralsiz ve verimsiz çalışan futbolculara bağlı olarak takımda performansın düşmesi ve puan kayıplarının artması beklenen bir durumdur. Bu durumun, kulübe verdiği zararlar hem maddi hem manevi ciddi boyutlardadır. Futbolcuların sağlık masrafları ve kadro dışı kalarak oynamamaları önemli ekonomik zararlardır²⁰⁸.

Yıldırma davranışının yaşandığı kulüplerde yüksek, moral, bağlılık ve verimlilik düşüktür. Takım için önemli futbolcular kaybedilir; güven ve paylaşım zayıflayacağı söylenebilir²⁰⁷.

Yıldırmanın Kulüp İçindeki Etkileri¹⁵³:

- **Takım kalitesi ve performans değerlerinde düşüş yaşanması:** Yıldırma sadece mağdurlar etkilenmemektedir. Yıldırma takım ruhunu bozarak takım içinde başarılı işler yapılmasını engellemektedir. Kilit noktalardaki futbolcuların ani biçimde kaybedilmesi bir takımı temelden sarsmaktadır. İletişim ve takım çalışmasının bozulması da dâhil olmak üzere çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkilerin artması. Dedikodu ve fitneciliğin artması beklenen davranışlardır.
- **Transfer hareketliliğinin artması:** Yıldırmanın devam etmesine dayanamayan futbolcular, işlerin daha ileri gideceğinden korkarak, kulübe güvenemeyeceklerini hissederler ve daha iyi bir kulüp aramaya başlayabilirler. Bu şekilde de yeni futbolcuların takıma adaptasyonu ve tecrübelilerin kaybı nedeniyle kulübün futbolcu maliyeti de doğal artış göstermektedir¹⁶⁸.
- **Sakatlık veya bilinçli kart görmelerin artması:** Yıldırma mağdurları tacizden kaçışı genellikle sakatlık ve bilinçli kart görmelerinde arayabilmektedirler. Kart görmelerinin sıklaşması ve takımda oynamamanın uzun sürmesi kulübe maliyet yüklemektedir ve verimliliği

düşürmektedir. Mağdur ile birlikte, takımdaki olumsuz atmosferden kaçmak isteyen diğer futbolcular da takımdan ayrılmaya başlamaktadırlar. Saygınlık ve güvenilirlikte kayıp yaşanması: Yıldırmaı yaşayan kulüplerin saygınlıklarını ve güvenilirliklerini kaybetmesi anlamına da gelmektedir.

- **Danışman maliyetinin olması:** Kulüp, iç problemleri, teknik yönetimi ve durumu takımın performans durumunu değerlendirmek için bir danışman getirmeye karar verebilmektedir. Ancak danışman örgüte ek bir maliyet yüklemekle kalmaz, yönetimin yıldırmaı sürdürmesi için bir mazeret olarak da kullanılabilir.

- **Sözleşmeye uyma talepleri ve tazminatlara yol açması:** Yıldırma mağdurları sözleşmelerinden doğan haklarından yasal haklarından yararlanmak isteyebileceklerdir. Bunun için kulüpten ayrılmaya zorlandıklarını ya da keyfi olarak kadro dışı bırakıldıklarını kanıtlamaları durumunda futbolcular, yasal yollarla tazminat hakkını kullanmaya gidebileceklerdir.

- **Davalara yol açması:** Mağdurlar, ayrımcılık, rahatsızlık, saldırgan ortam değişiklikleri ve muhtemelen zihinsel zarar görme nedeniyle kulüplerine dava açabilmektedirler. Yıldırmanın yaşandığı kulüplerde kazanan taraf bulunmamaktadır; ancak ilk kaybeden kulübün kendisi, son kaybeden ise yıldırmaı yapan kişiler olmaktadır.

Yıldırma nedeniyle kulüpten önce yıldırmada ilk rahatsızlık duyan nitelikli insanlar ayrılmaktadır ve nitelikli oldukları için herhangi bir kulüpte kolayca kendilerine yeni bir iş bulabileceklerdir. Ancak belirli bir yaşın üstündeki çalışanların kulüpten ayrılıp yeni bir kulübe transfer olma olanakları sınırlı olduğundan, yıldırmanın ilerleyen sürecinden etkilenmeye devam edeceklerdir¹⁶⁰.

Yıldırmaı yol açan ve devam etmesine neden olan kulüpsel etkenler şunlardır¹⁵³:

Kötü Yönetim: Brodsky, tacizin temel amaçlarını, kulüpte disiplinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve askeri örgütlerdeki gibi şartlı refleks oluşturulması olarak tanımlamıştır. Yıldırmaya ortam hazırlayan kötü yönetimin diğer özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Aşırı hiyerarşik yapının varlığı,
- Futbolcu eğitime yapılan harcamaların aşırı bir şekilde azaltılması,
- Açık kapı politikasının olmaması,
- Kulüp içinde iletişimin yetersiz olması,
- Sorun çözme yeteneğinin yetersizliği ya da etkisiz çalışma yönetimi ve şikâyet prosedürlerinin yeterli olmaması,
- Liderliğin zayıf olması,
- Günah keçisi anlayışının yaygınlaşması,
- Takım çalışmasının yersiz olması ya da olmaması,
- Eğitim farklılığının dikkate alınmamasıdır.

Kulüp İçinde Yoğun Stres: Kulüp ortamında sürekli olarak stres bulunması, kulübün her düzeyindeki çalışanı yıldırma davranışı içine itebilir. Antrenörler, yönetimin baskısı nedeniyle futbolculara tacizde bulunabilir ya da bazı futbolcular, takımdaki stresin nedeni olduğuna inandıkları bir futbolcuya karşı uygulanan yıldırmaya katılabilirler.

Monotonluk: Schueppach ve Torre'e göre yıldırmaya katkıda bulunan yalnızca yoğun iş stresi değildir, bunun yanı sıra yeni fikirler çıkmayan, devamlı aynı antrenmanların tekrarlandığı takımda can sıkıntısı da biraz heyecan yaratmak amacıyla yıldırmaya yol açabilen diğer bir nedendir¹⁵⁴.

Yıldırmaya, Yöneticilerin İnanmaması ve İnkârı: Yöneticilerin kulüpte yıldırmanın olduğuna ve bunun yaygın bir sorun olduğuna inanmamaları da yıldırmanın devamına ve bu sorunu nasıl çözeceklerini bilmemelerine de neden olmaktadır.

Ahlakdışı Uygulamalar: Kulübün itibarını tehlikeye atmak, şaibeli müsabaka oynamak gibi ahlakdışı eylemler futbolcular tarafından gün yüzüne çıkartılacak olursa, bu futbolculara sudan nedenlerle yıldırma da bulunulabilir. Yöntem olarak, sorunla açıkça ve dürüstçe uğraşmak yerine, imajının zedelenmesinden çekinildiği için sorunla uğraşmak yerine futbolcuları “günah keçisi” haline getirmeyi veya susturmayı tercih edebilirler.

Kulüp Yapısındaki Değişiklikler: Kulübün küçülmesi, büyümesi, yeniden yapılanması ve pilot takım gibi kulüp yaşamında yönetimlere düşen doğal kararlardır. Bu uygulamalardan genellikle kaçınılamayacağı gibi oluşan durum bazı pozisyonların kaldırılmasını gerektirebilmektedir. Ancak bu seçim doğru bir düşünce ile yapılmazsa yıldırmaya neden olabilmektedir.

Yatay Organizasyonlar: Yatay organizasyonlarda, benlik imgeleri için makam, maddi çıkara ya da yükselmeye gereksinen insanlar, yıldırma gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını arttırmak isterler.

Kulüp Yöneticilerinin Duygusal Zekâdan Yoksunluğu: Günümüzde yönetim anlayışındaki değişim sonucu duyguları iş hayatındaki önemi daha iyi anlaşılmıştır¹⁵⁰. Yönetici, antrenör ve futbolcuların teknik becerilerinin yanı sıra duygusal zekâ özellikleri de iş ortamını etkilemektedir. Yüksek duygusal zekâ, iş ortamında olumlu bir atmosferin oluşmasında önemli bir unsurdur. Ayrıca örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik yıldırma eylemlerinin oluşmasına müsaade eder¹⁵⁷.

Örgüt liderinin duygusal zekâdan yoksunluğu ve örgütteki düşünce yoksunluğu yıldırma eylemlerine hız vermektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme konusunda daha avantajlıdır¹⁹².

Goleman'a göre, duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme konusunda daha fazla avantaja sahiptir. Disiplin sahibi olan bu bireyler, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan ve her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren bireylerdir. Duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin ve iş görenlerin bulunduğu bir işyerinde duygusal tacizin önüne geçilebilecektir²⁰⁸.

Tablo 5. Sağlıklı Bir Kulüp İçin Çalışma ve Mobbing Ortamları Arasındaki Farklılıklar¹⁶².

SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI	MOBBING (YILDIRMA) ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hâkimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma bir iletişim vardır.

2.3.6.2.2. Yıldırmanın Futbolcular Üzerindeki Etkileri

Günümüzün en popüler spor dalı olarak kabul edilen futbolda başarının tek koşul başarısızlığın ise kabul edilemez olduğu durumlarda Sevgi, şefkat, ilgi, onay, destek gibi duygu ve duygusal ihtiyaçların göz ardı edilmesi, küçümsenmesi ve inkâr edilmesinin yanı sıra fiziksel şiddet, sözlü saldırılar, küçük düşürmeler, yıldırmalar, psikolojik baskı ve tacizler yoğun boyuta ulaşabilmektedir²⁰⁹.

Bu konuda yapılan araştırmalar, duygusal istismarın fiziksel istismardan daha uzun süreli etkilerinin olacağına inanılmakta ve sürekli aşağılanan, beceriksiz, aptal ve değersiz olduğu söylenen kişinin zamanla

bunları içselleştirebileceğini ve kendi kendini böyle görmeye başlayacağı vurgulanmaktadır¹⁵³. Böylece duygusal taciz uygulayan kişinin konumunu sürdürmeyi kolaylaştıracaktır.

Kulüp içerisinde ki ilişki de, birinin diğerini kontrol etme isteği ilişkiye ait en önemli risk faktörüdür. Duygusal taciz çoğu zaman futbolcunun sürekli olarak eleştirilmesi ile başlanmaktadır. Eleştirinin dozu arttıkça, futbolcunun değersiz, yeteneksiz ve beceriksiz olduğu ve kötü giden müsabaka sonuçlarından sorumlu olduğu sürekli olarak her ortamda vurgulanır²⁰². Bu mobbing'in başladığı dönemdir. Bu dönemde futbolcu kendine güvenini kaybetmiş, karamsarlığa düşmüştür. Kendini bu rahatsız edici ortamdan uzaklaştıracak yollar (başka takıma transfer, müsabakalarda risk almama..gb.) aramaya başlar.Konunun daha iyi anlaşılması açısından bir kulübün dinamiklerinin bir diğerinden farklı olacağı unutulmamalıdır.

Bu işleyiş durumunda kulüp içi davranış ve örgüt sağlığının takımın (futbolcunun) başarı ve başarısızlığına bağlı olduğu esasına dayanmaktadır. Çünkü futbol kulüplerinde takımın başarılı olması yönetimlerin kalıcı olmasında önemli bir unsurdur. Yöneticilerin bilgi, beceri ve güçlerinin uyumlu bir şekilde yönlendirilmesiyle teknik ve idari personelin yanı sıra futbolcular takımın başarısı için hizmet edecek performansı gösterirler¹⁵³.

Kulüp içi psikolojik şiddet, kendine özgü dinamik ve riskleri ile diğer şiddet olaylarından farklıdır. Futbolcu en doğru tavrı gösterip ilk psikolojik şiddeti fark ettiğinde kulüple olan ilişkisini bitirse bile, kendini devamlı bir tedirginliğin (transferim engellenir mi?, kötü referans mağduru olabilir miyim..gb.) mağduru olmaktan kurtaramaz. Bu durum hukuksal işlemler için ispatı imkânsız bir görünüm sergilemektedir. Kulüp içi psikolojik şiddetle ilgili genelleme yapılırken “ideal” görünen kulüplerde de yaşabileceği unutulmamalıdır.

Kulübünde mobbinge maruz kalan bir futbolcunun performans düzensizliklerinin neden olduğu olumsuzluklar, takıma katkısından daha fazladır. Futbolcunun takımda istenilen performans seviyesine ulaşamaması çoğunlukla bu tür tacizlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır¹¹⁷. Futbolculara yönelik duygusal şiddetin, “futbolcu her zaman en üst düzeyde performans göstermelidir” egemen anlayışından kaynaklanan algılanışlarıyla beslenen bir olgu olduğu düşünülmektedir.

Duygusal şiddet uygulanmaya başlanmasının devamında ekonomik şiddet gelmektedir¹⁶⁰. Transfer bedeli, maaş ve primlerin, futbolcular üzerinde bir yaptırım, tehdit ve kontrol aracı olarak sistematik bir şekilde kullanmak; futbolcunun transfer yapmasına izin vermemek; maaş, transfer ücreti ve maç primlerini zamanında ödememek; hazırlık kampı, antrenman ve müsabaka kadrosuna almamak; futbolcunun geçimini sadece geçmişteki kazandıklarıyla sürdürmesini istemek ekonomik şiddet örnekleridir.

Futbolcular üzerinde psikolojik baskı yaratılarak; arkadaşları içerisinde küçük düşürülmesi, takımda oynatılmaması, kadro dışı bırakılması alt kümelerden bir takımda oynamaya zorlanması veya futbolu çok erken yaşlarda bırakması, futbolcu üzerinde yarattığı psikomatik rahatsızlık sonuçlardan bazılarıdır¹⁷.

Kulüp içinde futbolculara yönelik mobbing davranışları, “örtük” kalan önemli bir sorundur. Bu sorunun psikolojik ve sosyal yansımaları toplumun her kesimini ilgilendirmekte ve etkilemektedir¹⁹². Mobbingin, futbolcular üzerinde bıraktığı psikolojik etkilerin giderilmesine edilmesine yönelik yapılacak çalışmalar, bu kişilerin futbol yaşamlarına daha sağlıklı bir şekilde dönmelerini kolaylaştıracaktır.

Futbolcu ve mobbing ile ilgili olarak ele alınması gereken konulardan biri de genç futbolcuların yaşadıklarıdır. Özellikle takımlarının alt kategorilerinden alınan futbolcularda uyum sürecinin zorlukları, kültürel farklılıklar, sosyal izolasyon ve bunların yarattığı özgüven sorunları karşımıza çıkmaktadır²⁰⁷.

Yıldıрма, fark gözetmeksizin her futbolcuyu farklı biçimlerde etkilemektedir. Profesyonel futbolcular farklı lig ve takımlar da her ne kadar farklı koşullarda oynasalar dahi yıldırma eylemlerinden etkilenmeleri farklılık göstermeyeceği yönündedir. Ayrıca futbolcunun karakterine bağlı olarak acı çekme ve üzüntülü zaman seviyesi farklılık gösterebilir²⁰³.

Profesyonel takım kültürü, beklentileri, sıkıntıları ile antrenör ve tecrübeli futbolcuların özel talepleri arasında sıkışıklık içinde olan kulübüne karşı aşırı derecede bağlı genç futbolcular adaptasyon sürecini daha zorlu geçirdiği, yoğun olarak mobbinge maruz kaldığı, birçok genç futbolcunun yaşadığı şiddeti “normal” sayarak, fark etmeyerek ya da kabullenilmiş bir çaresizlik hali ile destek aramadığı söylenebilir. Bu noktada mobbinge maruz kalan futbolculara yönelik bir psikososyal destek ve psikolojik tedavi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır²¹⁰.

Yıldıрма eylemleri, kişinin mesleki bütünlüğünü ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine yönelik kuşkusunu artırır²⁰⁸. kulübüne bağlı olmayan futbolcular için durum farklı olabilir, yıldırma eylemi sonucunda futbol hayatını sürdürmek için başka bir kulübe transfer olmayı tercih edebilirler. Ancak duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, bu yıldırma eylemlerini hak etmediğini düşünerek mücadele edebilirler. Bu da mücadele eden kişinin psikolojisine bağlı olarak farklı düzeyde zararlar verebilmektedir²⁰⁹. Uzun bir süre acı çekebilirler ve bu acılarını dışarıya vuramazlar, sessiz kalırlar, karşı eylem yapıp yapmamaya karar veremezler ve yardım almaya çekinirler. Bu durum uzun sürerse yıldırma eylemlerini etkisi artar¹⁵⁴.

Yıldıрма eylemine uğrayan futbolcuların kafası karışıklık ve yalıtılmışlık üst düzeydedir. Futbolcu kendisini ihanete uğramış gibi hisseder. Sürekli bir tehlike duygusu görebilir. Kaygı doludurlar ve hayata ve geleceğe umutsuz bakabilmektedirler. Geleceğe kaygılı bakma bu durumdan sonra yapılacak tüm işleri etkilemektedir²⁰⁸.

Yalnız hissetme ve işe yaramama duygusu gelişebilir. Başlarına gelenlere inanamazlar ve bu durumun ifadesi başkaları tarafından zor anlaşılmaktadır. Güven duygularını yitirmişlerdir. Kendilerini tanıyamaz hale gelebilirler. Fiziksel ve duygusal olarak zarar göreceklelerinden korkarlar ve zayıf düşerler¹⁸.

Yalıtılmış kişiler, kendilerini aşırı hassas hissetmektedirler. Aşırı kırılgan ve tepkili hissederek, sürekli saldırılar sonucu kişinin sağlıklı karar vermesi zor olmaktadır. İletişimi kısıtlanmaktadır. Kimseye güven duyulmamaya başlanılır. Özdenetimlerini etkiler ve davranışlarını kontrol edemezler¹⁶⁰.

Israrlı saldırılar sonucu futbolcu kendisinden, takımından ve çevresinden uzaklaşır. Geçici tatil veya dinlenme çözüm olmayabilir. Zamanla bu baskılar kişinin kendisi olmayı zorlaştırır. Hatta ailesine dostlarına ve takım arkadaşlarına yansır. Yıldıрма sonrası boşanmalar ve önemli ilişkilerde ciddi aksamalar yaşanabilir. Evdeki gerilim dolu hayat başlar ve kötü sonuçları beraberinde getirir. İş yaşamında verimsizlikler artar¹¹⁸. Tekrarlayan duygusal saldırıların zararları tekil ve bir seferde patlayıp biten zararlar değildir. Yavaş yavaş oluşan birikimli zararlardır.

Yıldıрма dereceleri üç şekilde ele alınmaktadır.

Birinci derece yıldırma için, normal stres yönetim teknikleri geçici bir çare olabilir. Ama bunlar yıldırma sürecinin sürekli ve yaygın etkileri söz konusu olduğunda tamamen yetersizdir. Birinci derece yıldırmanın kişilerde, ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık,

konsantrasyon bozukluğu gibi etkileri oluşmaktadır²¹. Bu durum devam ederse ikinci derece yıldırıma dönüşebilmektedir¹²¹.

İkinci derece yıldırıma uğrayan kişide yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma, sık sık işyerine geç kalma veya sıklaşan hastalık izinleri, alışılmadık korkulardır¹⁵³. Burada aile ve arkadaşlar bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ama karmaşa içindedirler. Sağlık problemleri performansı etkilemeye başlar. Tıbbi yardım gerektiği sinyalleri alınmaya başlanır.

Üçüncü derece yıldırmada insanlar iş yapamaz hale gelirler, işe korku, dehşet veya tiksinti ile giderler. O kadar etkilenmişlerdir ki işyerinde duramazlar. Kötü durumdadırlar, kendini koruma mekanizmaları çökmüştür²¹¹. Belli başlı fiziksel ve psikolojik belirtiler oluşur. Bunlar;

- Şiddetli depresyon,
- Panik ataklar,
- Kalp krizleri,

Diğer ciddi rahatsızlıklar,

- Kazalar,
- İntihar girişimleri,
- Üçüncü kişilere yönelik tehditler olmaktadır. Bu durumda tıbbi ve psikolojik yardım zorunludur¹⁵³.

Djurkoviç'a göre, Leymann, bu durumun kronik endişe ile ilgili belirti olduğu belirtilmiştir. Bu koşulların uzun sürmesi halinde fiziksel komplikasyonlara ve hastalıklara neden olabilmektedir²¹². Kaslarla ilgili gerilim belirtileri: ürperti, gerginlik, sarsaklık, gergin ve ağrıyan kaslar, rahatsızlık, aşırı yorgunluk olarak belirtilmiştir.

Otonom sinir sistemi hiperaktivitesi: oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı, kalp çarpıntısı ya da yüksek nabız, terleyen veya ıslak ve soğuk eller, ağız kuruluğu, baş dönmesi, bulantı, diyare ve diğer mide–bağırsak rahatsızlıkları, aniden soğuk ya da sıcak basması, sık idrara çıkma, yutkunma zorluğu veya boğazda yumru olarak tespit edilmiştir¹⁷. Bunun yanı sıra; tetiktelik ve aşırı duyarlılık: heyecan veya telaş, beklenmedik dış uyarımlara aşırı tepki, konsantrasyon zorlukları uyuma zorlukları ve alınganlık oluşmaktadır¹⁷⁶.

Kişilerde travma sonrası stres bozukluğu da meydana gelmektedir. Uzun süreli saldırı sonucunda çoğu yıldırma mağduru travma sonrası stres bozukluğu yaşayabilir²¹³.

Aşırı tehdit ve tehlike, yoğun korku ve ümitsizliğe neden olur. Bu belirtiler ise; olayları tekrar tekrar yeniden yaşama, aşırı tedirginlik, kolayca ürkemek, sinirlilik, hayata kaderci bakış, genelde duygusal uyuşukluk, sürekli endişe hali, karabasanlar, konsantrasyon düşüklüğü, kontrol dışı hareketler, yoğun endişe ve panik atak, intihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusudur^{153,214}.

3. GEREÇ ve YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile bunların geçerlik ve güvenirlik çalışması, verilerin toplanması için izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel tekniklerle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada mevcut durumu ortaya çıkarmayı amaçlayan betimsel ve taramaya yönelik bir yöntem kullanılmıştır. Çalışma, teorik ve uygulamalı olmak üzere iki aşamadan oluşmuştur. İlk aşamada, konuyla ilgili literatür taranmış, daha önce yapılmış araştırma sonuçları incelenmiştir. Elde edilen bilgiler incelenerek değişkenler açısından, tezin konusuyla ilgili detaylı bir teorik çerçeve hazırlanmıştır. İkinci aşamada ise, bu teorik çerçevenin ışığı altında, veri toplama araçları geliştirilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Tablo 1. İncelendiğinde, Türkiye Futbol Federasyonu Profesyonel Futbol Şubesi verilerine göre, 2007–2008 futbol sezonunda lig’de mücadele eden toplam 151 takımın 4721 futbolcusu araştırmanın evreni, 65 profesyonel takımın* 1014 futbolcusu ise tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak tespit edilmiştir.

Tablo 6: Profesyonel Futbol Takım ve Futbolcu Sayıları

Lig Seviyesi	Turkcell Süper Lig		1.Lig		2. Lig B		3. Lig		Toplam	
	Tk	Fut.	Tk	Fut.	Tk	Fut.	Tk	Fut.	Tk	Fut.
Evren	18	722	18	581	50	1303	65	2115	151	4721
Örneklem	7	278	9	228	22	279	27	329	65	1014
Oran (%)	38,8	38,5	50	39,2	44,0	21,4	41,5	15,5	43,0	21,7

***Not: Takım isimleri ek 5’te verilmiştir.**

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı geliştirilirken; öncelikle konuyla ilgili teorik bilgilere ulaşılmış, ikinci olarak da konuyla ilgili görüşlerini tespit etmek üzere profesyonel futbolculara yönelik olarak geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Veri toplama aracı aşağıdaki sırayla geliştirilmiş ve uygulanmıştır:

- Profesyonel futbolcuların kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik “Kişisel Bilgi Formu” hazırlanmıştır.
- Dönüşümcü (Transformational) Liderlik, “Örgüt Sağlığı Envanteri” (OHI-S) ve Yıldırma “Mobbing” anketi spora uyarlanmıştır.
- Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliliği yapılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formunun Hazırlanması

Profesyonel futbolcular, bilgi toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” hazırlanmıştır (EK-1). Araştırmanın bağımlı değişkenlerini Dönüşümcü Liderlik, “Örgüt Sağlığı” ve Mobbing anketi” oluştururken, araştırmanın bağımsız değişkenlerini ise; profesyonel futbolcuların yaşı, öğrenim durumu, profesyonel futbolculuk süresi, oynadığı kulüpteki süre, oynadığı lig statüsü oluşturmaktadır.

3.3.2. “Dönüşümsel Liderlik, Örgüt Sağlığı ve Mobbing envanterleri”nin Geçerlilik Çalışması

Araştırmada, Ankaraspor, Ankaragücü, Gençlerbirliği ve Hacettepe kulüplerinin PAF ve DSLG takımlarında oynayan futbolculara dönüşümcü (transformational) ve işlemci (transactional) liderlik stilini belirlemek için Dönüşümsel Liderlik Anketi kullanıldı.

Anket İngilizceden Türkçeye çevrildi. Türkçeye ve spora uyarlama aşamasında anlam değişmesini önlemek ve Türk futbol kültürüne uyarlamak için, üç dil uzmanından yardım alınmış, ayrıca alan uzmanları tarafından da incelenerek son hali verilmiştir.

Anketin uygulanabilirlik düzeyini saptamak amacıyla örneklem dışında 200 kişilik bir aktif futbolcu grubuna uygulanmış, alınan dönütlere göre düzeltmeler yapılmıştır. Veri toplama aracında toplam 40 madde bulunmaktadır. Bu maddelerden idealleştirilmiş etki boyutunda 10, Telkinle güdüleme boyutunda 10, Entelektüel uyarım boyutunda 10, Bireysel destek boyutunda 10 madde bulunmaktadır.

Araştırmada dönüşümcü liderlik alt boyutları puanları hesaplanmış, sonuç boyutuna ilişkin datalar değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur. Hiçbir zaman (0), Seyrek olarak (1), Bazen (2), Sıklıkla (3) ve Her zaman (4) olarak SPSS 11 (Statistical Packet Social Sciences) programına kodlanmıştır.

Anketin güvenilirliğini hesaplamak için, Ankaraspor, Ankaragücü, Gençlerbirliği ve Hacettepe kulüplerinin PAF ve DSLG takımlarında futbol oynayan 200 futbolcuya ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda dönüşümcü liderlikle ilgili maddelerin faktör yük değerleri, 71 ile 89 arasındadır.

Dönüşümcü liderlikle ilgili maddelerin toplam varyansı açıklama oranı, 63'tür. Dönüşümcü liderliğin cronbach alpha katsayısı, 94'tür. İşlemci liderliğin faktör yük değerleri, 46 ile 79 arasındadır. Toplam varyansın açıklama oranı, 60'tır. İşlemci liderliğin cronbach alpha katsayısı, 90'dır.

Tablo 7: Dönüşümsel Liderlik Anketi Alt Boyutları

Boyutlar	Soru Sayısı	Maddeleri
Dönüşümcü liderlik (Transformational leadership)		
İdealleştirilmiş Etki	10	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Telkinle güdüleme	10	11-12-13-14-15-16-17-18-19-20
Entelektüel uyarım	10	21-22-23-24-25-26-27-28-29-30
Bireysel destek	10	31-32-33-34-35-36-37-38-39-40

Araştırmada ikinci olarak “Örgüt Sağlığı Envanteri” (OHI-S) kullanıldı. Bu envanter örgüt sağlığını ölçmek amacıyla Hoy&Miskel tarafından geliştirildi. Envanter daha sonra Hoy&Tarter, Hoy&Sabo tarafından kullanıldı.

Licate ve Harper envanteri 33 madde ve altı alt boyut şeklinde yeniden düzenledi⁹. Yapılan istatistiksel işlemlerin sonucunda, envanterin toplam varyansı 77 bulundu. Alt boyutların 82 ile 92 arasında yüksek düzeyde güvenirliğe sahip olduğu görüldü.

Envanteri kültürel ve dil yönünden Türkçeye uyarlamak amacıyla, envanter araştırmacı ve iki farklı çevirmen tarafından Türkçeye çevrilip spora uyarlandı. Türkçeye ve spora uyarlanmış çevrilmiş hali, tekrar İngilizceye çevrildi. Dil ve anlatım açısından incelendi ve görülen hatalar düzeltildi.

Envanter, dört aşamadan (skala) oluşmaktadır. Bunlar, nadiren (rarely occurs), bazen (sometimes occurs), sık sık (often occurs) ve genellikle (frequently occurs) olmak üzere sırasıyla 1.2.3.4 sayısal puanlar verilerek hesaplandı.

Envanterin güvenilirlik (reliability) ve geçerliliğini (validity) hesaplamak için, envanter basit tesadüfi örnekleme tekniği ile seçilen Ankaraspor, Ankaragücü, Gençlerbirliği ve Hacettepe kulüplerinin PAF ve DSLG takımlarında aktif futbol oynayan oyunculara 200 sporcuya uygulandı.

Faktör analizi sonuçlarına göre, envanterin 44 maddeden ve 7 alt boyuttan oluştuğu, toplam (kümülatif) varyansın. 62 olduğu anlaşıldı. Envanterde bulunan 5 maddenin faktör yüklerinin (factor loadings) .30'un altında olduğu için uzman görüşü de alınarak değerlendirme kapsamı dışında tutuldu. Örgüt sağlığı envanterinin faktör yük değerleri, .50 ile 82 arasındadır. Toplam varyansı açıklama oranı, 68'dir. Örgüt sağlığının cronbach alpha katsayısı, 94'tür.

Tablo 8: Örgüt Sağlığı Anketi Alt Boyutları

	Soru Sayısı	Soru Numaraları
Kurumsal Bütünlük	7 (İlk çalışmada 15 atıldı)	1,8,15,22,29,36,39
İnisiyatif Yapısı	5 (İlk çalışmada 4 atıldı)	4,11,18,25,32
Saygı	5	3,10,17,24,31
Yönetim Etkisi	5 (İlk çalışmada 30 atıldı)	2,9,16,23,30
Kaynak Desteği	5	5,12,19,26,33
Moral	9 (İlk çalışmada 20 atıldı)	6,13,20,27,34,40,42,44
Akademik Önem	8 (İlk çalışmada 21 atıldı)	7,14,21,28,33,38,41,43

Mobbing (Yıldıрма) davranışlarına maruz kalma durumu, olumsuz davranış sorularıyla (Negative Acts Questionnaire, NAQ) kullanılarak ölçüldü (Einarsen&Raknes). Bu anket, çeşitli olumsuz davranışlara maruz kalmayı ölçen 22 maddeden oluşmaktadır.

Cronbach's alpha katsayısı 0.87 olarak hesaplanmıştır. Tüm sorular davranışlarla ilgili olup mobbing terimine herhangi bir yerde işaret edilmemiştir. Bunun avantajı, anketi cevaplayan kişiyi, maruz kaldığı davranışı mobbing olarak etiketlemeye zorlamadan davranışa maruz kalma derecesinin ölçülmesidir.

Metot, kendilerini mobbing mağduru olarak belirleyenlerin cevaplamaları sırasında problemin büyüklüğünün etkilenmemesi için mobbinge maruz kalmanın haritasını çıkarmayı amaçlamıştır⁹. Aynı zamanda içerdiği davranış türlerinin daha objektif tanımlanmasını da güvenceye alır.

NAQ ile doğrudan (sözlü taciz, çirkin söylemler ve alay gibi) veya dolaylı (sosyal dışlama, iftira gibi) maddelerin içerdiği sorular anlatılmaktadır. NAQ'ın her maddesi için, anketi cevaplayanlara, son altı ay içinde ne kadar sıklıkla maruz kaldıkları sorulmuştur. Bu sıklık, hiç bir zaman, arasıra, her ay, her hafta ve her zaman şeklinde sıralanmıştır.

Bu tür olumsuz davranışlara 6 ay üzeri, haftalık maruz kalanların işyeri mobbing mağduru tanımına uygun oldukları düşünülmüştür (Leymann, Mikkelsen&Einarsen). Olumsuz Davranışlar Anketi NAQ, Einarsen&Raknes, Einarsen, Raknes, Matthiesen&Hellesøy. Hoel, Cooper&Faragher, Mikkelsen&Einarsen. Mikkelsen&Einarsen, S. Mikkelsen&Einarsen, tarafından kullanılmıştır.

Tablo 9: Mobbinge Maruz Kalanlarda Etkilenmenin Alt Boyutları

	Soru Sayısı	Soru Numaraları
Görev	9	3.4.11.12.15.17.18.19.21.
Örgüt İçi İletişim	6	2.13.14.16.10.22.
Sosyal İlişkiler	7	1.5.6.7.8.9.20.

Tablo 9'da Mobbing maruz kalan futbolcularda etkilenmenin alt boyutlarına bakıldığında, görev boyutunu gösteren sorular 3.4.11.12.15.17.18.19 ve 21. Sorulardır. Örgüt İçi İletişim boyutu gösteren sorular 2.13.14.16.10 ve 22. Sorulardır. Sosyal İlişkileri gösteren sorular ise 1.5.6.7.8.9 ve 20. Sorulardır.

İkinci bölümde ayrıca, futbolcunun maruz kalıp kalmadığını, mobbinge maruz kalanların kimler tarafından maruz kaldıklarını, uygulayan/uygulayanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumları, kaç yıldan beri kulüpte çalıştıklarını ve görev sürecine ait toplam 6 soru bulunmaktadır.

Son olarak; mobbinge maruz kalanların etkilenmelerini değerlendirmek amacı ile toplam 22 ifade yer almakta ve (5) her zaman, (4) her hafta; (3) her ay; (2) arada ve (1) hiçbir zaman 5'li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir.

Olumsuz Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire, NAQ), araştırmacı tarafından Türkçeye çevirtilip spora dönüştürüldü. Üç ayrı dil uzmanı tarafından yapılan çeviri kontrol edildi ve gerekli düzeltmelerden sonra, İngilizceye tekrar çevrildi.

Dil anlatım ve anlam yönünden incelendi. Basit tesadüfî örneklem tekniği ile seçilen Ankaraspor, Ankaragücü, Gençlerbirliği ve Hacettepe kulüplerinin PAF ve DSLG takımlarında futbol oynayan 200 sporcuya uygulandı.

Faktör analizi sonucunda 22 maddenin bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın, 71 olduğu anlaşıldı. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi, az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir²¹⁵.

Faktör analizi, çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilere dayanarak, değişkenlerin daha anlamlı, kolay, anlaşılır ve özet biçimde yorumlanmasını sağlayan çok boyutlu bir yöntemdir²¹⁶. Maddelerin Cronbach's alpha katsayısı ,94, faktör yükleri ise, 59 ile 87 arasındadır.

3.3.3. Veri Toplama Araçlarının Saha Uygulama Süreci

Araştırmada kullanılan “Kişisel Bilgi Formu” , “Dönüşümsel Liderlik”, “Örgüt Sağlığı” ve “Mobbing Anketi”, 2007 yılı Nisan ayından 2008 yılı Şubat ayı sonuna kadar 11 aylık bir süreçte profesyonel futbol kulüp yöneticileri, teknik direktör, antrenör veya futbolcularla temasa geçilerek uygulanmıştır.

Kişisel bilgi formunun ve ölçeğin üst tarafında bulunan yönergelerde, araştırmanın amacı ile ilgili gerekli açıklamalar yapılarak veri toplama araçlarının doldurulması hakkında detaylı bilgilere yer verilmiş ve sözlü olarak da bu bilgiler tekrarlanmıştır. Veri toplama araçlarının doldurulmasında gönüllülük ilkesi esas alınmıştır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yapılırken futbolcuların profesyonel ve aktif olması şartı aranmıştır. Araştırma verileri toplanırken bir takım sıkıntılar ile karşılaşmıştır. Futbolcuların sık sık anket doldurma durumunda kalmaları ve yoğun tempoları nedeni ile anketleri yanıtlamada isteksiz davrandıkları gözlenmiştir.

3.5. Verilerin Bilgisayar Ortamına Aktarılması

Araştırmacı tarafından toplanan ölçekler, kontrol edilerek eksik veya yanlış doldurulanlar araştırma dışında tutulmuştur. Daha sonra geçerli ve kabul edilebilir nitelikte olanları, SPSS paket programında değerlendirilmek üzere kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada verilerinin değerlendirilmesinde istatistikî yöntem olarak; frekans, yüzde dağılımları, bağımsız gruplar için t-testi ve bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

T-testi ve tek yönlü varyans analizinde; parametrik testin sayıltılarından varyansların eşitliği ilkesi esas alınmış, varyansların eşit olmaması durumunda “p” değeri anlamlılık düzeyinden küçük olsa bile gruplar arasında anlamlı bir farklılık aranmamıştır.

Ayrıca tek yönlü varyans analizinde (ANOVA), birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla da Tukey HSD testi, Grupların birbirinden etkilenme biçimini ve büyüklüğünü ortaya koymak için Regresyon analizi, ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için ise korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmada mobbing alt boyutlarının her birinin örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik alt boyutları üzerindeki etkisini anlamak üzere path analizi uygulanmıştır.

Analizlerde anlamlılık düzeyi $p= 0,05$ olarak alınmıştır. Her istatistik analiz tekniğinde olduğu gibi path analizi tekniğinin de bazı önemli varsayımları vardır. Bu varsayımlar;

- Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler, doğrusal, eklenebilir ve sebep sonuç ilişkisine dayanmalıdır.
- Model içerisindeki hatalar kendi aralarında ve modeldeki diğer değişkenlerle ilişkili olmamalıdır.
- Tek yönlü bir sebep akışı olmalıdır.
- Ölçümler nicel (kantitatif) değişkenlerden elde edilmiş olmalıdır.
- Ölçümler hatasız olarak yapılmalıdır²¹⁷.

4. BULGULAR

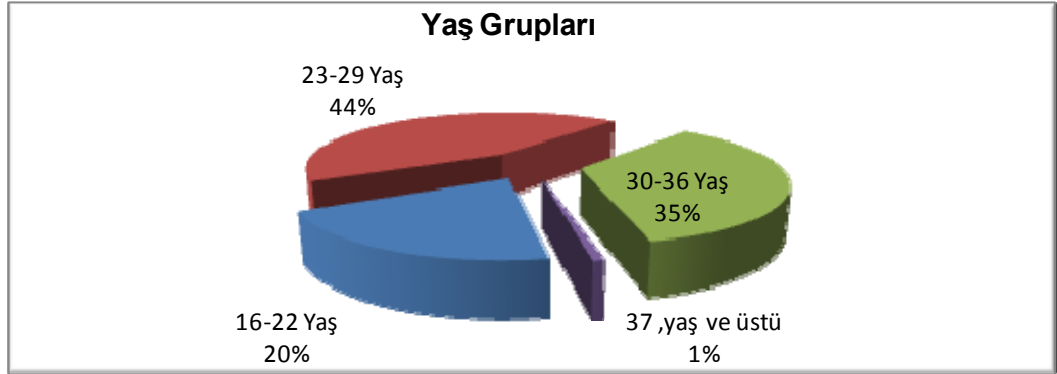
Bu bölümde “Dönüşümsel Liderlik”, “Örgüt Sağlığı” ve “Mobbing Ölçeği” ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle Örneklem grubuna dâhil edilen profesyonel futbolcuların demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelenmiş, dönüşümsel liderlik, örgüt sağlığı ve mobbing davranışları algıları kulüp kategorisine göre değerlendirilmiş, ardından kulüp yöneticilerinin dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının kulüp sağlığına ve futbolcuların mobbing yaşamalarına etkisi araştırılmıştır.

Dönüşümcü liderlik, Örgüt sağlığı ve mobbing davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon, regresyon ve path analizlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 10. Profesyonel Futbolcuların Kişisel Özellikleri

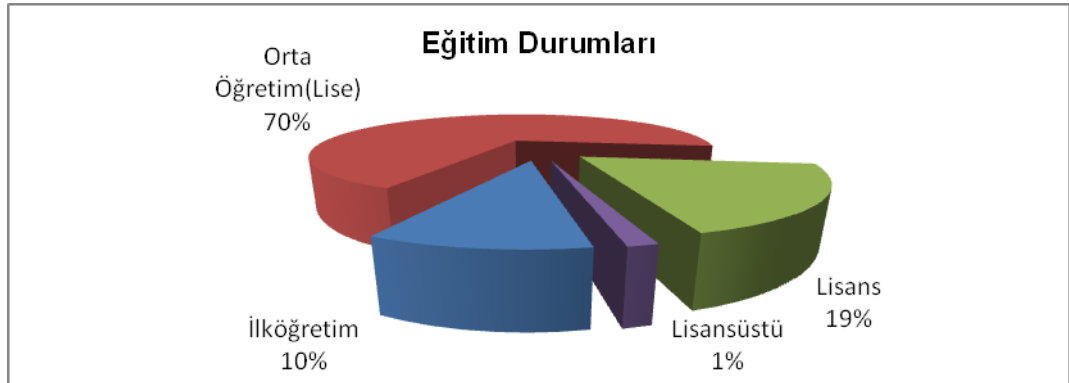
Değişkenler	Alt Kategoriler	f	%
Futbolcuların Yaş Grupları	16-22 Yaş	203	20,0
	23-29 Yaş	447	44,1
	30-36 Yaş	357	35,2
	37 Yaş ve Üstü	7	,7
	Toplam	1014	100
Eğitim Durumları	İlköğretim	98	9,7
	Orta Öğretim (Lise)	713	70,3
	Lisans	189	18,6
	Lisansüstü	14	1,4
	Toplam	1014	100
İş Deneyimleri	1-3 Yıl	31	3,1
	4-6 Yıl	147	14,5
	7-10 Yıl	490	48,3
	11 Yıl ve üstü	346	34,1
	Toplam	1014	100
Kulüplerinde Futbol Oynadıkları Yıl	1-3 Yıl	395	39,0
	4-6 Yıl	391	38,6
	7-10 Yıl	196	19,3
	11 Yıl ve üstü	32	3,2
	Toplam	1014	100
Oynadıkları Takımların Klasman Durumu	3.Lig	329	32,4
	2.Lig	279	27,5
	1.Lig	228	22,5
	Süper lig	178	17,6
	Toplam	1014	100

Örneklem grubuna dâhil edilen profesyonel futbolcuların “yaş”, “eğitim durumları”, “iş deneyimi”, “Kulüplerinde futbol oynadıkları yıl” ve “kulüplerinin oynadıkları lig kategorileri” bakımından frekans ve yüzde dağılımları Tablo 10’da sunulmuştur.



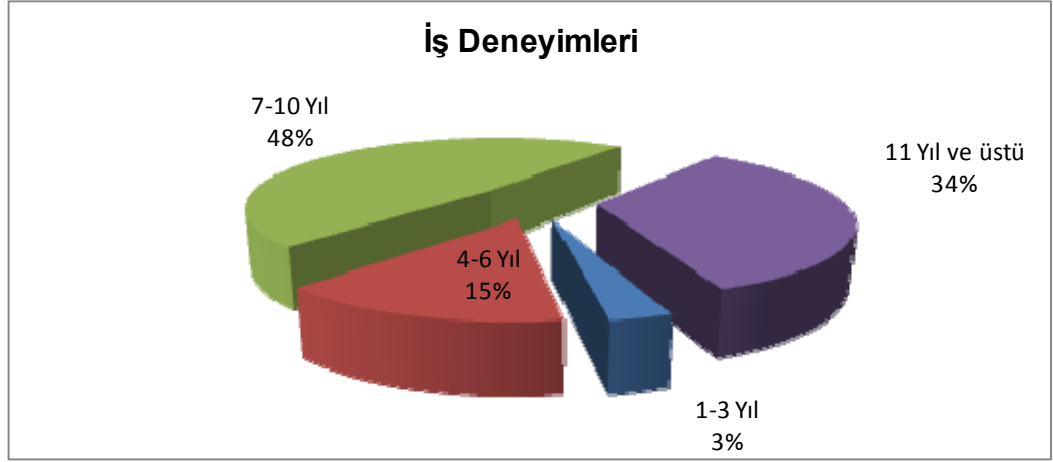
Grafik1. Profesyonel Futbolcuların Yaş Dağılımları

Tablo 10 incelendiğinde, profesyonel futbolcuların beşte ikisinden fazlası (%44,1)’inin 23–29 yaş, (%7)’sinin ise 37 ve üstü yaş grubunda oldukları saptanmıştır.



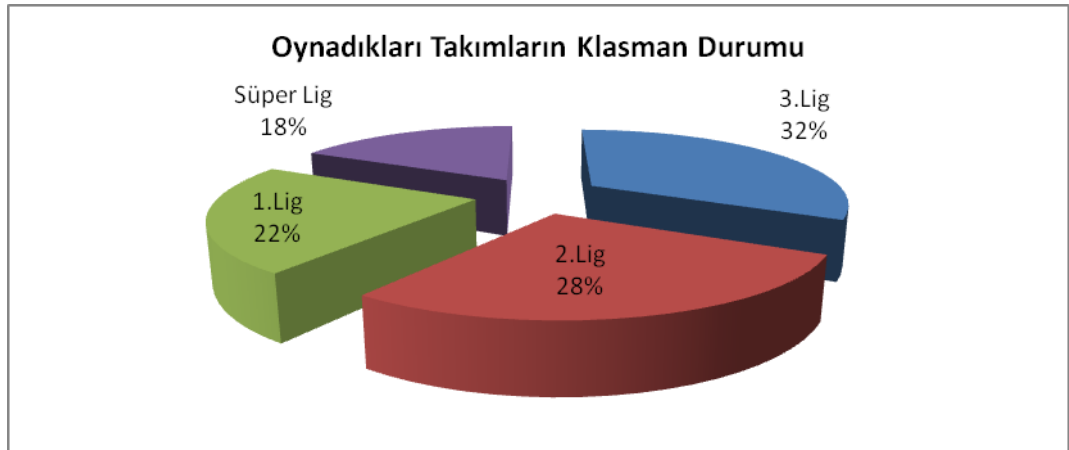
Grafik 2. Profesyonel Futbolcuların Eğitim Durumlarının Dağılımları

Futbolcuların eğitim durumlarına ilişkin veriler, (%70,3)’ünün orta öğretim, (%1,4)’ünün ise lisansüstü mezunu olduğu şeklinde bir dağılım göstermektedir.



Grafik 3. Profesyonel Futbolcuların İş Deneyimlerinin Dağılımları

Araştırma verileri, futbolcuların (%48,3)'ünün 7–10 yıl (%3,1)'inin ise 1–3 arası profesyonel iş deneyimine sahip olduğu yanıtlarını verdikleri yönündedir. Araştırmaya katılan futbolcuların (%38,6)'sının 4–6 (%3,2)'sinin ise 11 ve üstü yıllar arasında aynı kulüpte ve (%32,4)'ünün 3.lig (%17,6)'sının ise süper lig takımlarında futbol oynadıkları görülmektedir.



Grafik 4. Profesyonel Futbolcuların Oynadıkları Takımların Klasman Durumu

Tablo 11. Profesyonel Futbolcuların Mobbing Görev Alt Boyutuna İlişkin Frekans Ve Yüzde Tablosu

Maddeler	1		2		3		4		5		f	TOPLAM
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
3-Yeterlilik seviyenizin altında takımla/ antrenörle çalışmaya zorlanmanız,	632	62,3	294	29,0	61	6,0	15	1,5	12	1,2	1014	100,0
4-Takımda sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşunuza gitmeyecek görevlerin verilmesi	575	56,7	338	33,3	57	5,6	27	2,7	17	1,7	1014	100,0
11-Yanlışlarının ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,	398	39,3	509	50,2	63	6,2	31	3,1	13	1,3	1014	100,0
12-Kulüpte gömelikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,	645	63,6	280	27,6	78	7,7	9	,9	2	,2	1014	100,0
15-Kulüpte geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız,	598	59,0	342	33,7	51	5,0	20	2,0	3	,3	1014	100,0
18-Antrenmanlarınızın abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,	599	59,1	325	32,1	62	6,1	24	2,4	4	,4	1014	100,0
19-Yasal haklarınızı (örneğin trans-fer taksiti, maaş, prim gb.) talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,	501	49,4	409	40,3	81	8,0	22	2,2	1	,1	1014	100,0
21-Müsabakalarda üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,	556	54,8	387	38,2	54	5,3	13	1,3	4	,4	1014	100,0
17- Size karşı ithamda bulunulması,	543	53,6	362	35,7	78	7,7	25	2,5	6	,6	1014	100,0

Tablo 11'deki verilere göre, görev alt boyutuna veriler incelendiğinde, futbolcuların **“Yeterlilik seviyenizin altında takımla/ antrenörle çalışmaya zorlanmanız” sorusuna** ilişkin olarak, %62,3'ü “Hiçbir zaman”, %29,0'ı “Ara sıra” ve %1,2'si ise “Her gün” görüşüne sahip olduğu saptanmıştır.

Futbolcuların **“Takımda sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşunuza gitmeyecek görevlerin verilmesi”** sorusu ile ilgili verilerine bakıldığında, %56,7'sinin “Hiçbir zaman”, %33,3'ünün “Ara sıra” ve %1,7'sinin ise “Her gün” yanıtlarını verdikleri görülmektedir.

“Yanlışlarının ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması” sorusuna ilişkin olarak, %39,3’ünün “Hiçbir zaman”, %50,2’sinin “Ara sıra” ve %1,3’ünün ise “Her gün” bu davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

“Kulüpte görmelikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız” sorusunun verileri incelendiğinde ise futbolcuların, %63,6’sının “Hiçbir zaman”, %27,6’sının “Ara sıra” ve %,2’sinin ise “Her gün” yanıtlarını verdikleri yönündedir.

Futbolcuların, **“Kulüpte geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız”** sorusuna, %59,0’ının “Hiçbir zaman”, %33,7’sinin “Ara sıra” ve %,3’ünün ise “Her gün” yanıtlarını verdikleri görülmektedir.

“Antrenmanlarınızın abartılı bir biçimde kontrol edilmesi” sorusu ile ilgili veriler, futbolcuların %59,1’sinin “Hiçbir zaman”, %32,1’inin “Ara sıra” ve %,4’ünün ise “Her zaman” yanıtlarını verdiklerini göstermektedir.

“Yasal haklarınızı (örneğin transfer taksiti, maaş, prim gb.) talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması” sorusu incelendiğinde, %49,4’ünün “Hiçbir zaman”, %40,3’ünün “Ara sıra” ve %,1’ünün ise “Her zaman” yanıtlarını verdikleri anlaşılmaktadır.

Soru 21’de yer alan veriler incelendiğinde, futbolcuların **“Müsabakalarda üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız”** sorusuna ilişkin olarak, %54,8’inin “Hiçbir zaman”, %38,2’sinin “Ara sıra” ve %,4’ünün ise “Her zaman” yanıtlarını verdikleri saptanmıştır.

“Size karşı ithamda bulunulması”, verdikleri yanıtların %53,6’sının “Hiçbir zaman”, %35,7’sinin “Ara sıra” ve %,6’sının ise “Her zaman” olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Profesyonel Futbolcuların Mobbing Örgüt İçi İletişim Alt Boyutuna İlişkin Frekans Ve Yüzde Tablosu

Maddeler	1		2		3		4		5		f	TOPLAM
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
2-Performansınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,	500	49,3	442	43,6	50	4,9	19	1,9	3	,3	1014	100,0
13-Çalışmalarınızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,	466	46,0	437	43,1	90	8,9	18	1,8	3	,3	1014	100,0
14-Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,	500	49,3	419	41,3	52	5,1	35	3,5	8	,8	1014	100,0
16- Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirilmesinin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanız istenmesi,	612	60,4	315	31,1	63	6,2	22	2,2	2	,2	1014	100,0
10-Birilerinin, takımdan uzaklaştırılma veya spor hayatınızın bitirileceğini ima etmesi,	636	62,7	289	28,5	62	6,1	17	1,7	10	1,0	1014	100,0
22-Antrenman ve ya müsabakalarda tehdit edilme, fiziksel ya da cinsel tacize uğramanız,	687	67,8	251	24,8	59	5,8	12	1,2	5	,5	1014	100,0

Tablo 12’deki verilere göre, sosyal ilişkiler alt boyutuna ait veriler, futbolcuların **“Performansınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,”** sorusuna ilişkin olarak, %49,3’ünün “Hiçbir zaman”, %43,6’sının“Ara sıra” ve %,3’ünün ise “Her zaman” görüşüne sahip olduklarını göstermektedir.

“Çalışmalarınızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi” sorusuna ilişkin verilere bakıldığında, %46,0’ının “Ara sıra”, %43,1’inin “Hiçbir zaman” ve %,3’ünün ise “Her zaman” görüşüne sahip oldukları görülmektedir.

“Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında %49,3’ünün “Hiçbir zaman”, %41,3’ünün“Ara sıra” ve %,8’inin ise “Her zaman” görüşüne sahip olduklarını görülmektedir.

Futbolcuların “Sizden, mantıklı olmayan yada gerçekleştirilmesinin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanız istenmesi” sorusuna, %60,4’ünün “Hiçbir zaman”, %31,1’inin “Ara sıra” ve %,2’sinin ise “Her zaman” yanıtlarını verdiklerini saptanmıştır.

“Birilerinin, takımdan uzaklaştırılma veya spor hayatınızın bitirileceğini ima etmesi,” sorusuna bakıldığında %62,7’sinin “Hiçbir zaman”, %28,5’inin “Ara sıra” ve %1,0’ünün ise “Her zaman” yanıtları görülmektedir.

“Antrenman ve ya müsabakalarda tehdit edilme, fiziksel ya da cinsel tacize uğramanız”, sorusu ile ilgili bulgulara bakıldığında %67,8’inin “Hiçbir zaman”, %24,8’inin “Ara sıra” ve %,5’inin ise “Her zaman” yanıtını verdikleri izlenmektedir.

Tablo 13. Profesyonel Futbolcuların Mobbing Sosyal İlişkiler Alt Boyutuna İlişkin Frekans Ve Yüzde Tablosu

Maddeler	1		2		3		4		5		f	TOPLAM
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
5-Hakkınızda dedikodu ve söylenti çıkarılması,	437	43,1	428	42,2	89	8,8	35	3,5	25	2,5	1014	100,0
7-Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz vb) tutumlarınız ya da özel yaşamınız ile ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması,	639	63,0	277	27,3	64	6,3	26	2,6	8	,8	1014	100,0
8-Sürekli bağırılmak ya da öfkenin ilk hedefi olmanız,	557	54,9	343	33,8	69	6,8	33	3,3	12	1,2	1014	100,0
9-Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız,	746	73,6	190	18,7	53	5,2	21	2,1	4	,4	1014	100,0
1-Bazı kişilerin başarınızı/ performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması	397	39,2	522	51,5	52	5,1	37	3,6	6	,6	1014	100,0
6- Takımda göz ardı edilmeniz veya dışlanmanız	645	63,6	280	27,6	78	7,7	9	,9	2	,2	1014	100,0
20-Kulüpte size sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız,	688	67,9	250	24,7	61	6,0	14	1,4	1	,1	1014	100,0

Tablo 13'deki verilere göre, futbolcuların örgüt içi iletişim boyutunda, **“Hakkınızda dedikodu ve söylenti çıkarılması”** sorusuna, %43,1'inin “Hiçbir zaman”, %42,2'sinin “Ara sıra” ve %2,5'inin ise “Her zaman” yanıtlarını verdikleri anlaşılmaktadır.

“Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz vb.) tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması” ile ilgili olarak %63,0'ının “Hiçbir zaman”, %27,3'ünün “Ara sıra” ve %,8'inin ise “Her zaman” yanıtlarını verdikleri anlaşılmaktadır.

Çalışmada **“Sürekli bağırlamak ya da öfkenin ilk hedefi olmanız,”** sorusuna ilişkin olarak, %54,9'unun “Ara sıra”, %33,8'inin “Hiçbir zaman” ve %1,2'sinin ise “Her zaman” görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir.

Bulgular incelendiğinde, futbolcuların **“Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız,** sorusuna %73,6'sinin “Hiçbir zaman”, %18,7'sinin “Ara sıra” ve %,4'ünün ise “Her zaman” yanıtlarını görülmektedir.

“Bazı kişilerin başarınızı/ performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması” sorusuna bakıldığında %39,2'sinin “Hiçbir zaman”, %51,5'inin “Ara sıra” ve %,6'sının ise “Her zaman” yanıtları görülmektedir.

“Takımda göz ardı edilmeniz veya dışlanmanız,” sorusuna, %63,6'inin “Hiçbir zaman”, %27,6'sinin “Ara sıra” ve %,2'inin ise “Her zaman” verilen yanıtlar yönündedir.

“Kulüpte size sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız”, sorusuna ilişkin dağılım incelendiğinde %67,9’unun “Hiçbir zaman”, %24,7’sinin “Ara sıra” ve %,1’inin ise “Her zaman” yanıtını verdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 14. Futbolcuların, Mobbinge Maruz Kalma Süresi ve Zamanı İle İlgili Dağılımlar

ÖZELLİKLER		f	(%)
Kulüp ortamında “Mobbing Davranışlarına Maruz Kalma”	Hayır	711	70,1
	Evet, ancak çok nadiren	165	16,3
	Evet, ara sıra	130	12,8
	Evet, haftada birçok kez	8	,8
	Toplam	1014	100,0
Mobbing Uygulayanların “Cinsiyeti”	Erkek	309	100,0
	Kadın	----	----
	Toplam	309	100,0
“Yaş”	16-22	---	---
	23-29	32	10,4
	30-36	44	14,2
	37 ve üstü	233	75,4
	Toplam	309	100,0
“Medeni Durum”	Evli	300	97,0
	Bekâr	3	,9
	Dul	6	1,9
	Toplam	309	100,0
“Kulüpte Çalışma Yılı”	0-3	141	45,6
	4-6	126	40,7
	7 ve Üstü	42	13,5
	Toplam	309	100,0
“Kulüpteki görevi”	Kulüp yöneticisi	103	33,3
	Antrenör	166	53,7
	Futbolcu	35	11,3
	İdari personel	5	1,6
	Toplam	309	100,0

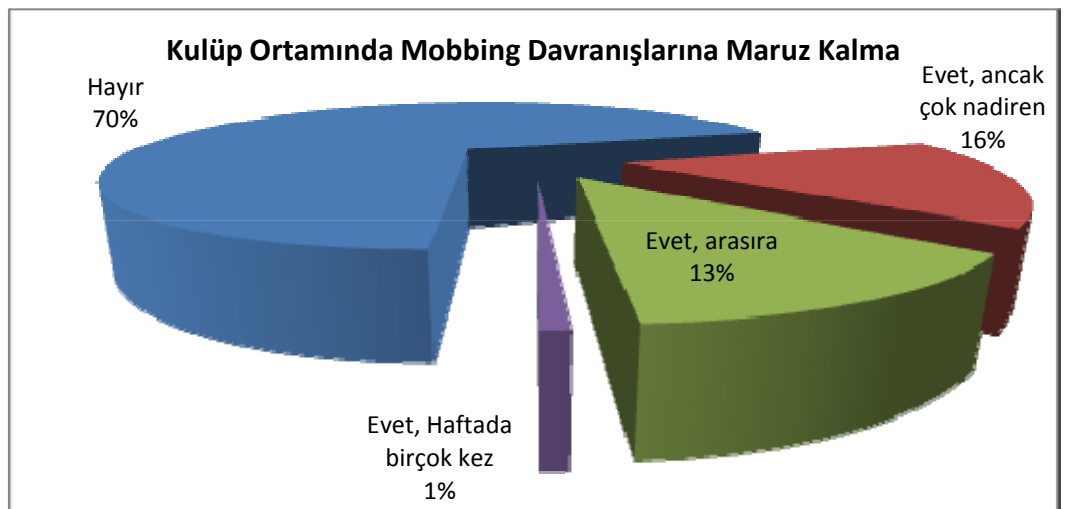
Tablo 14’de futbolcuların görüşlerine göre “spor ortamınızda yıldırma davranışlarına maruz kalmalarına” ilişkin dağılım incelendiğinde dörtte üçünün (%70,1) “Hayır”, dörtte birinin (%16,3) “Evet, ancak çok nadiren” ve (%8)’inin ise “Evet, haftada birçok kez” yanıtlarını verdikleri görülmektedir.

Futbolculara mobbing uygulayan kişilerin “cinsiyeti” sorusuna ilişkin olarak, tamamı (%100)’ünün “Erkek” olduğu mobbing uygulayan kişiler arasında “kadın” olmadığı tespit edilmiştir.

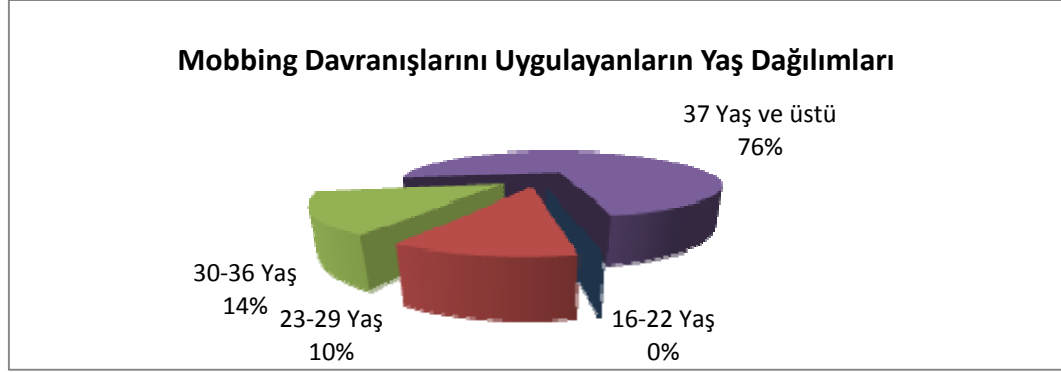
Araştırma verileri göre, futbolcuların kendilerine mobbing uygulayanların “yaş” tahminlerine ilişkin dağılımı incelendiğinde, **yıldıрма uygulayanların dörtte üçünün (%75,4) “37 ve üstü”, (%10,4)’ünün ise “23–29” yaş grubunda** oldukları buna karşılık “16–22” yaş grubunda kişinin olmadığını görülmektedir.

Araştırmaya katılan futbolcuların ifadeleri ışığında mobbing uygulayanların “**medeni durumları**” (%97,0)’ının “evli”, (%1,9)’unun “dul” ve (%9)’unun ise “bekâr” oldukları şeklinde dağılım göstermektedir. Futbolcuların görüşlerine göre mobbing uygulayan kişilerin “**Kaç yıldan beri kulüpte çalıştığı**” sorusuna ilişkin dağılım incelendiğinde, yıldırma davranışları uygulayanların (%45,6)’sının “0-3 yıl”, (%40,7)’sinin “4-6” ve (%13,5)’inin ise “7 ve üstü yıl” yanıtlarını verdikleri görülmektedir.

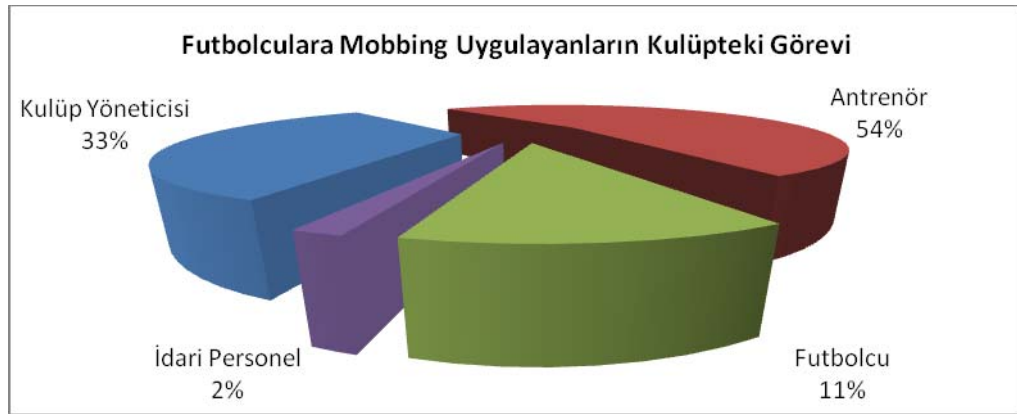
Mobbing uygulayanların “**Kulüpteki görevine**” ilişkin dağılıma bakıldığında, **yıldıрма davranışları uygulayanların (%53,7)’sinin “Antrenör”, (%33,3)’ünün “Kulüp yöneticisi” ve (%1,6)’inin ise “İdari personel”** olduğu görülmektedir.



Grafik 5. Profesyonel Futbolcuların “Kulüp Ortamında Mobbing Davranışlarına Maruz Kalma” Dağılımları



Grafik 6. Mobbing Davranışlarına Maruz Kalan Profesyonel Futbolcuların Yaş Dağılımları



Grafik 7. Profesyonel Futbolculara Mobbing Uygulayanların Kulüplerdeki Görev Dağılımları

Tablo 15. Profesyonel Futbolcuların Örgüt Sağlığının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsal bütünlük	1014	1,00	24,00	14,24	2,80
İnisiyatif yapısı	1014	5,00	16,00	11,44	2,47
Saygı	1014	6,00	20,00	13,97	2,95
Yönetim Etkisi	1014	4,00	16,00	10,22	2,29
Kaynak desteği	1014	6,00	20,00	13,39	2,70
Moral	1014	11,00	32,00	23,28	3,89
Akademik önem	1014	10,00	28,00	19,25	3,08

Tablo 15'e bakıldığında futbolcuların, örgüt sağlığına ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri yukarıda görülmektedir. Ortalama değerleri incelendiğinde en düşük ortalama değer Yönetimin Etkisi (10,22) olarak görülürken, en yüksek ortalama değer Moral (23,28) faktörüne aittir.

Ortalama değerlerden de görüldüğü üzere Moral ve Akademik önem dışındaki faktörler birbirine yakın bir konum parametresine sahiptir. Dolayısıyla genel olarak faktörler arasında çok anlamlı farklılaşmaların olmadığı görülmektedir. Yine de ortalama değerler arasındaki farklılaşmanın anlamlı olup olmadığı istatistiksel olarak test edilmelidir.

Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en homojen grubun Yönetim Etkisi (2,29) olduğu görülmektedir. Yani bu grupta futbolcular diğer gruplara göre birbirlerine daha benzer cevaplar vermişlerdir. Cevaplar arasında homojenliğin en az olduğu grup, yani cevaplar arasındaki farklılaşmanın en yüksek olduğu grup ise Moral (3,89) grubudur.

Tablo 16. Profesyonel Futbolcuların Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
İdealleştirilmiş Etki	1014	10,00	49,00	34,33	7,74
Telkinle Güdüleme	1014	10,00	50,00	35,06	7,64
Entelektüel Uyarım	1014	10,00	49,00	33,19	7,87
Bireysel Destek	1014	9,00	44,00	30,60	6,92

Tablo 16'daki veriler izlendiğinde, futbolcuların, yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere ortalama değerlerin hepsi de ölçeğe orta değeri gösteren 30'un üzerinde yer almaktadır.

Dolayısıyla genel olarak yukarıda yer alan 3 faktörde de; İdealleştirilmiş Etki, Telkinle GÜdüleme ve Entelektüel Uyarım gruplarında bireylerin ortalamasının üstünde bir düşünceye yani olumlu yönde fikre sahip olduğu görülmektedir.

Buna karşın Bireysel Destek grubunun ortalamaya yakın bir değere ulaştığı, bu grubu oluşturan bireylerin konu hakkında kararsız olduğu söylenebilir. Bu faktörler arasında en düşük değer Bireysel Destek Uyarım (30,60) en yüksek değer ise Telkinle GÜdülemedir (35,06).

Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en homojen grubun Bireysel Destek (6,92) olduğu görülmektedir. Yani bu grupta futbolcular diğer gruplara göre birbirlerine daha benzer cevaplar vermişlerdir.

Cevaplar arasında homojenliğin en az olduğu grup, yani cevaplar arasındaki farklılaşmanın en yüksek olduğu grup ise Entelektüel Uyarım (7,87) grubudur.

Tablo 17. Profesyonel Futbolcuların Yaşadığı Yıldırma Davranışlarının Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Görev	1014	11,00	32,00	22,35	3,82
Örgüt içi	1014	6,00	20,00	12,53	2,22
İletişim	1014	3,00	12,00	8,36	1,99
Sosyal ilişkiler					

Tablo 17'deki verilerde görüldüğü gibi ortalama değerlerden sadece Görev boyutu ölçekte orta değeri gösteren 30'un üstünde yer almaktadır. Diğer taraftan, Örgüt içi İletişim ve Sosyal İlişkiler boyutu ise orta değeri gösteren 30'un altında yer almaktadır. Dolayısıyla genel olarak yukarıda yer alan 2 faktörde bireylerin ortalamasının altında bir düşünceye sahip olduğu, yani olumsuz yönde fikre sahip olduğu görülmektedir.

Bu faktörler arasında en düşük olumsuz düşünce Sosyal ilişkiler (8,36) en yüksek ise Görev (22,35) faktörüdür. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en homojen grubun Sosyal ilişkiler (1,99) olduğu görülmektedir. Yani bu grupta futbolcular diğer gruplara göre birbirlerine daha benzer cevaplar vermişlerdir. Cevaplar arasında homojenliğin en az olduğu grup, yani cevaplar arasındaki farklılaşmanın en yüksek olduğu grup ise Görev (3,82) grubudur.

Tablo 18. Örgüt Sağlığı Boyutları Kolerasyon Analiz Sonuçları

	kb	iy	s	ye	kd	m	aö	g	öii	si	ie	tg	eu	bd
Kurumsal Bütünlük (kb)	1	,117	,159	,155	,245	,245	,353	,289	,385	,240	,111	,093	,087	,076
İnisiyatif Yapısı (iy)		1	,672 (**)	,537 (**)	,527 (**)	,423 (**)	,452 (**)	,666 (**)	,242 (**)	,464 (**)	,241 (**)	,214 (**)	,147 (**)	,155 (**)
Saygı (s)			1	,585 (**)	,582 (**)	,382 (**)	,447 (**)	,689 (**)	,264 (**)	,545 (**)	,260 (**)	,223 (**)	,208 (**)	,196 (**)
Yönetim Etkisi (ye)				1	,293 (**)	,338 (**)	,402 (**)	,458 (**)	,383 (**)	,615 (**)	,220 (**)	,210 (**)	,150 (**)	,140 (**)
Kaynak Desteği (kd)					1	,473 (**)	,539 (**)	,709 (**)	,366 (**)	,520 (**)	,213 (**)	,188 (**)	,130 (**)	,185 (**)
Moral (m)						1	,654 (**)	,452 (**)	,357 (**)	,594 (**)	,259 (**)	,261 (**)	,160 (**)	,178 (**)
Akademik Önem (aö)							1	,499 (**)	,422 (**)	,632 (**)	,245 (**)	,244 (**)	,157 (**)	,184 (**)
Görev (g)								1	,329 (**)	,593 (**)	,226 (**)	,180 (**)	,118 (**)	,143 (**)
Örgüt içi iletişim (öii)									1	,360 (**)	,137 (**)	,137 (**)	,084 (**)	,095 (**)
Sosyal ilişkiler (si)										1	,213 (**)	,190 (**)	,137 (**)	,137 (**)
İdealleştirilmiş Etki(id)											1	,812 (**)	,721 (**)	,664 (**)
Telkinle Güdüleme (tg)												1	,716 (**)	,613 (**)
Entelektüel Uyarım(eu)													1	,808 (**)
Bireysel Destek (bd)														1

(*0,05, **0,01, ***0,001)

Tablo 18’de elde edilen verilerin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, İnisiyatif Yapısının, diğer tüm alt boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde tüm alt boyutlarda meydana gelen artış İnisiyatif Yapısında da bir artışa sebep olmaktadır.

Saygı alt boyutunun da benzer şekilde, tüm alt boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde tüm alt boyutlarda meydana gelen artış Saygıda da bir artışa sebep olmaktadır.

Yönetim Etkisi alt boyutuna ait veriler incelendiğinde, benzer şekilde, tüm alt boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde diğer alt boyutlarda meydana gelen artış Yönetim Etkisinde de bir artışa sebep olmaktadır.

Kaynak Desteği alt boyutuna ait veriler ile diğer alt boyutlara ait verilerin korelasyonuna bakıldığında, aynı şekilde diğer tüm boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde diğer alt boyutlarda meydana gelen artış Kaynak Desteğinde de bir artışa sebep olmaktadır.

Elde edilen verilerin korelasyon analizi sonuçlarında, Moral boyutuna ait sonuçlara bakıldığında, tüm alt boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde diğer alt boyutlarda meydana gelen artış Moral da bir artışa sebep olmaktadır.

Akademik Önem boyutuna ait veriler incelendiğinde, diğer tüm alt boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde diğer alt boyutlarda meydana gelen artış Akademik Önem de bir artışa sebep olmaktadır.

Görev boyutuna ait veriler ile diğer boyutlara ait verilerin korelasyonuna bakıldığında diğer tüm boyutların tümü ile arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; alt boyutlarında meydana gelen artış Görevde de bir artışa sebep olduğu gibi, benzer şekilde boyutlarla her birinde ortaya çıkan düşüşün Görevde de bir düşüşe neden olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak tabloya bakıldığında; ortaya çıkan sonuçlar, tüm alt boyutların birbirleriyle pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu, şeklinde yorumlanabilir. Örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarına göre mobbing alt boyutlarından görev, sosyal ilişkiler ve idealleştirilmiş etki boyutlarının yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 19. Görev bağımlı değişkenine göre örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik alt boyutları arasında yapılan regresyon analiz sonuçları

Alt Boyutlar	N	X	Sd	Grup içi	Gruplar arası	p
Kurumsal Bütünlük	1014	14,24	2,80	,289	,186	,000
İnisiyatif Yapısı	1014	11,44	2,47	,666	,289	,000
Saygı	1014	13,97	2,95	,689	,268	,000
Yönetim Etkisi	1014	10,22	2,29	,458	,053	,090
Kaynak Desteği	1014	13,39	2,70	,709	,429	,000
Moral	1014	23,28	3,89	,452	,048	,131
Akademik Önem	1014	19,25	3,08	,499	-,012	,710
İdealleştirilmiş Etki	1014	34,33	7,74	,226	,063	,047
Telkinle Güdüleme	1014	35,06	7,64	,180	-,034	,277
Entelektüel Uyarım	1014	10,22	7,82	,118	-,045	,153
Bireysel Destek	1014	30,60	6,92	,143	,017	,601

*Bağımlı değişken: görev

Örgüt sağlığı alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt boyutlarından görev bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, görev ile Kurumsal Bütünlük arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,28$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,18$) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Görev ve inisiyatif yapısı arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=,66$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde, bu korelasyonun ($r=,28$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Örgüt sağlığının Saygı alt boyutu puanları ile görev arasında hesaplanan pozitif ve orta düzeydeki ($r=,68$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, pozitif ve düşük düzeyde ($r=,26$) olduğu görülmektedir.

Görev ile Yönetim Etkisi arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,45$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,05$) olarak pozitif ve zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir.

Benzer pozitif ve düşük ilişki, örgüt sağlığının moral alt boyutu ile görev arasındaki ikili korelasyonda da ortaya çıkmış($r=,45$) ve diğer değişkenlere bakıldığında, iki değişken arasındaki korelasyon ($r=,04$) pozitif ve düşük olarak bulunmuştur.

Örgüt sağlığının Kaynak Desteği alt boyutu puanları ile görev arasında hesaplanan pozitif ve yüksek düzeydeki ($r=,70$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, pozitif ve düşük düzeyde ($r=,42$) olduğu görülmektedir. Akademik Önem ve görev arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,49$) diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu iki değişken arasında negatif ve zayıf düzeyde ($r=-,01$) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik yaklaşımlarının alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, Mobbing alt boyutlarından görev bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, Görev ile İdealleştirilmiş Etki arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,22$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,06$) olarak hesaplandığı, başka bir deyişle pozitif ve zayıf olduğu görülmektedir.

Görev ile Telkinle GÜdüleme arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,18$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-,03$) negatif ve zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir.

Benzer pozitif ve zayıf ilişki, liderlik stilinin Entelektüel Uyarım alt boyutu ile görev arasındaki ikili korelasyonda da ortaya çıkmış($r=,11$) ve diğer değişkenlere bakıldığında, iki değişken arasındaki korelasyon ($r=-,04$) negatif ve zayıf olarak bulunmuştur. Görev ile Bireysel Destek arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,14$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,01$) pozitif ve çok zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 19'a göre Örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan bağımsız değişkenlerden kurumsal bütünlük, inisiyatif yapısı, saygı ve kaynak desteği ile mobbing alt boyutlarından Görev bağımlı değişkeni arasındaki çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde; aralarındaki ilişki ileri derecede anlamlı bulunmuştur ($p<.001$).

Buna karşın Örgüt sağlığının Yönetim etkisi, Moral ve Akademik Önem alt boyutları ile yöneticilerin Dönüşümsel liderlik alt boyutlarını oluşturan İdealleştirilmiş etki, Telkinle GÜdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek ile Görev alt boyutu arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarına göre mobbing alt boyutlarından Örgüt İçi İletişimin yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20. Örgüt İçi İletişim bağımlı değişkenine göre örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik alt boyutları arasında yapılan regresyon analiz sonuçları

Alt Boyutlar	N	X	Sd	Grup içi	Gruplar arası	p
Kurumsal Bütünlük	1014	14,24	2,80	,385	,269	,000
İnisiyatif Yapısı	1014	11,44	2,47	,242	-,071	,024
Saygı	1014	13,97	2,95	,264	-,090	,004
Yönetim Etkisi	1014	10,22	2,29	,383	,281	,000
Kaynak Desteği	1014	13,39	2,70	,366	,187	,000
Moral	1014	23,28	3,89	,357	,077	,015
Akademik Önem	1014	19,25	3,08	,422	,102	,001
İdealleştirilmiş Etki	1014	34,33	7,74	,137	-,008	,789
Telkinle Gündüleme	1014	35,06	7,64	,137	,011	,723
Entelektüel Uyarım	1014	33,19	7,87	,084	-,003	,913
Bireysel Destek	1014	30,60	6,92	,095	-,006	,853

***Bağımlı değişken: Örgüt İçi İletişim**

Örgüt sağlığı alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt boyutlarından Örgüt İçi İletişim bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, Örgüt İçi İletişim ile Kurumsal Bütünlük arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,38$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,26$) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Örgüt İçi İletişim ve inisiyatif yapısı arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r=,24$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde, bu korelasyonun ($r=-,07$) olarak hesaplandığı, burada da negatif yönde ve çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt sağlığının Saygı alt boyutu puanları ile Örgüt İçi İletişim arasında hesaplanan pozitif ve düşük düzeydeki ($r=,26$) ikili korelasyon diğer değişkenler kontrol edildiğinde, negatif ve çok zayıf düzeyde ($r=-,09$) olduğu görülmektedir.

Örgüt İçi İletişim ile Yönetim Etkisi arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,38$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,28$) olarak pozitif ve zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir. Benzer pozitif ve zayıf ilişki, örgüt sağlığının

moral alt boyutu ile Örgüt İçi İletişim arasındaki ikili korelasyonda da ortaya çıkmış ($r=,35$) ve diğer değişkenlere bakıldığında, iki değişken arasındaki korelasyon ($r=,07$) pozitif ve çok zayıf olarak bulunmuştur.

Örgüt sağlığının Kaynak Desteği alt boyutu puanları ile Örgüt İçi İletişim arasında hesaplanan pozitif ve düşük düzeydeki ($r=,36$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, pozitif ve zayıf düzeyde ($r=,18$) olduğu görülmektedir. Akademik Önem ve Örgüt İçi İletişim arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,42$) diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu iki değişken arasında pozitif ve zayıf düzeyde ($r=,10$) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt boyutlarından Örgüt İçi İletişim bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, Örgüt İçi İletişim ile İdealleştirilmiş Etki arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,13$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-,008$) olarak hesaplandığı, başka bir deyişle negatif ve zayıf olduğu görülmektedir.

Örgüt İçi İletişim ile Telkinle Güdüleme arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,13$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,011$) pozitif ve zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir. Örgüt İçi İletişim ile Bireysel Destek arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,09$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-,006$) negatif ve çok zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir. Benzer pozitif ve zayıf ilişki, liderlik stiline Entelektüel Uyarım alt boyutu ile Örgüt İçi İletişim arasındaki ikili korelasyonda da ortaya çıkmış ($r=,08$) ve diğer değişkenlere bakıldığında, iki değişken arasındaki korelasyon ($r=-,003$) negatif ve çok zayıf olarak bulunmuştur.

Tablo 20'ye göre Örgüt sağlığının; Kurumsal Bütünlük, inisiyatif Yapısı, Saygı, Kaynak Desteği, Yönetim etkisi, Moral, Akademik Önem alt boyutları ve Dönüşümsel liderlik alt boyutlarını oluşturan İdealleştirilmiş Etki, Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek ile Mobbing alt boyutlarından Örgüt İçi İletişim arasındaki çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde; aralarındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarına göre mobbing alt boyutlarından Sosyal İlişkilerin yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. Sosyal ilişkiler bağımlı değişkenine göre örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik alt boyutları arasında yapılan regresyon analiz sonuçları

Alt Boyutlar	N	X	Sd	Grup içi	Gruplar arası	p
Kurumsal Bütünlük	1014	14,24	2,80	,240	-,012	,696
İnisiyatif Yapısı	1014	11,44	2,47	,464	-,114	,000
Saygı	1014	13,97	2,95	,545	,092	,003
Yönetim Etkisi	1014	10,22	2,29	,615	,442	,000
Kaynak Desteği	1014	13,39	2,70	,520	,197	,000
Moral	1014	23,28	3,89	,594	,280	,000
Akademik Önem	1014	19,25	3,08	,632	,255	,000
İdealleştirilmiş Etki	1014	34,33	7,74	,213	,021	,500
Telkinle Güdüleme	1014	35,06	7,64	,190	-,060	,058
Entelektüel Uyarım	1014	33,19	7,87	,137	,040	,205
Bireysel Destek	1014	30,60	6,92	,137	-,050	,115

****Bağımlı değişken: Sosyal ilişkiler**

Örgüt sağlığı alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt boyutlarından Sosyal ilişkiler bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, Sosyal ilişkiler ile Kurumsal Bütünlük arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,24$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,01$) negatif ve çok zayıf düzeyde hesaplandığı görülmektedir.

Sosyal İlişkiler ve inisiyatif yapısı arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r=,46$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde, bu korelasyonun ($r=-,11$) negatif ve çok zayıf düzeyde hesaplandığı görülmektedir. Örgüt sağlığının Saygı alt boyutu puanları ile Sosyal İlişkiler arasında hesaplanan pozitif ve orta düzeydeki ($r=,54$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, pozitif ve düşük düzeyde ($r=,09$) olduğu görülmektedir.

Sosyal İlişkiler ile Yönetim Etkisi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=,61$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,44$) olarak pozitif ve düşük olarak hesaplandığı görülmektedir.

Örgüt sağlığının Kaynak Desteği alt boyutu puanları ile görev arasında hesaplanan pozitif ve orta düzeydeki ($r=,52$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, pozitif ve zayıf düzeyde ($r=,19$) olduğu görülmektedir. Akademik Önem ve görev arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=,63$) diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu iki değişken arasında pozitif ve zayıf düzeyde ($r=,25$) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt boyutlarından Sosyal İlişkiler bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, Sosyal İlişkiler ile İdealleştirilmiş Etki arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,21$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,02$) olarak hesaplandığı, başka bir deyişle pozitif ve çok zayıf olduğu görülmektedir.

Sosyal İlişkiler ile Telkinle Güdüleme arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,19$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-,06$) negatif ve çok zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir. Sosyal İlişkiler ile Bireysel Destek

arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=.13$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-.05$) negatif ve çok zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 21'e göre Örgüt sağlığının; Kurumsal Bütünlük, İnisiyatif Yapısı, Saygı, Kaynak Desteği, Yönetim etkisi, Moral, Akademik Önem alt boyutları ve Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarını oluşturan İdealleştirilmiş Etki, Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek ile Mobbing alt boyutlarından Sosyal İlişkiler arasındaki çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde; aralarındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Tablo 22. Mobbing Üzerine Örgüt Sağlığı ve Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutlarının Etkilerine İlişkin Path Katsayıları ve Katkı Payları

Alt Boyutlar		Doğrudan Etkiler	Dolaylı Etkiler										
		MOBBİNG	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Örgüt Sağlığı Alt Boyutları	Kurumsal Bütünlük(kb)	0.16 %40.4	-	0.008 %2,1	0.02 %5,3	0.04 %9,9	0.08 %21	0.02 %7	0.04 %11,3	0.004 %1	-0.003 %0.75	-0.002 %0.5	-0.0009 %0.2
	İnisiyatif Yapısı (iy)	0.07 %11,6	0.01 %2,9	-	0.09 %14,2	0.13 %21,9	0.18 %28,6	0.04 %7,7	0.05 %9,2	0.009 %1,4	-0.007 %1.1	-0.003 %0.5	-0.001 %0.2
	Saygı (s)	0.13 %19,5	0.02 %3,7	0.04 %7,2	-	0.15 %21,9	0.2 %29,1	0.04 %6,4	0.05 %8,4	0.01 %1,4	-0.007 %1.0	-0.005 %0.7	-0.002 %0.3
	Yönetim Etkisi(ye)	0.2 %42.0	0.02 %4,1	0.03 %6,4	0.07 %12,7	-	0.1 %16,4	0.03 %6,3	0.05 %8,4	0.008 %1,3	-0.006 %1.1	-0.003 %0.6	-0.001 %0.2
	Kaynak Desteği (kd)	0.3 %47.7	0.04 %5,5	0.03 %5,3	0.07 %10,8	0.07 %10,4	-	0.05 %7,5	0.07 %9,6	0.008 %1,1	-0.006 %0.8	-0.003 %0.4	-0.002 %0.3
	Moral (m)	0.1 %19,2	0.04 %6,6	0.03 %5,2	0.0517 %8,5	0.08 %14,6	0.1 %27,2	-	0.08 %14,1	0.01 %1.6	-0.008 %1.4	-0.004 %0.6	-0.002 %0.3
	Akademik Etki (ae)	0.1 %19.3	0.05 %8.5	0.0336 %4.9	0.06 %8.9	0.10 %15.5	0.1 %27,7	0.07 %11,2	-	0.009 %1,4	-0.008 %1.1	-0.004 %0.6	-0.002 %0.3
Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutları	İdealleştirilmiş Etki (ie)	0.03 %10.8	0.01 %5.1	0.01 %5.0	0.03 %9.8	0.05 %16.0	0.07 %20.7	0.03 %8.4	0.03 %8,9	-	-0.02 %7.4	-0.01 %5.2	-0.008 %2.2
	Telkinle Güdüleme (tg)	-0.03 %9.8	0.01 %4.5	0.01 %4.7	0.03 %9.05	0.05 %16.4	0.06 %19.5	0.03 %9.08	0.031 %9.5	0.03 %9.4	-	-0.01 %5.5	-0.007 %2.2
	Entelektüel Uyarım (eu)	-0.02 %9.7	0.01 %5.4	0.01 %4.1	0.02 %10.6	0.03 %14.7	0.04 %17.1	0.01%7 .04	0.02 %7.7	0.02 %10.6	-0.02 %8.9	-	-0.009 %3.6
	Bireysel Destek (bd)	-0.01 %4.3	0.01 %4.5	0.01 %4.2	0.02 %9.6	0.03 %13.2	0.06 %23.4	0.02 %7.5	0.02 %8.7	0.02 %9.3	-0.02 %7.3	-0.02 %7.5	-

Tablodaki birinci satırdaki rakamlar path katsayılarını, ikinci satırdaki rakamlar ise path katsayılarının %katkı paylarını ifade etmektedir.

Path analizi sonucunda kurumsal bütünlük alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,16$) olumlu yönde ve etki payı (%40,4) yüksek düzeyde bulunmuştur. Kurumsal bütünlük üzerinden mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi akademik etki ($p=0.04$, %11,3) ile yönetim etkisi ($p=0.04$, %9,9) alt boyutları oluşturmuştur.

Path analizi sonucunda insiyatif yapısı alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,07$) olumlu yönde ve etki payı (%11,6) düşük düzeyde bulunmuştur. İnsiyatif yapısı üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0.18$ %28,6) ile yönetim etkisi ($p=0.13$, %21,9) alt boyutları oluşturmuştur. Saygı alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,13$) olumlu yönde ve etki payı (%19,5) düşük düzeyde bulunmuştur. Saygı üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0.2$ %29,1) ile yönetim etkisi ($p=0.15$, %21,9) alt boyutları oluşturmuştur.

Tablo 22'ye göre Yönetim Etkisi alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,2$) olumlu yönde ve etki payı (%42) yüksek düzeyde bulunmuştur. Yönetim Etkisi üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0,1$ %16,4) ile saygı ($p=0.07$, %12,7) ile alt boyutları oluşturmuştur. Yapılan path analizi sonucunda Kaynak Desteği alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,3$) olumlu yönde ve etki payı (%47,7) yüksek düzeyde bulunmuştur. Kaynak Desteği üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi saygı ($p=0.07$, %10,8) ile yönetim etkisi ($p=0.07$, %10,4) alt boyutları oluşturmuştur.

Tablo 22'ye göre Moral alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,1$) olumlu yönde ve etki payı (%19,2) düşük düzeyde bulunmuştur. Moral üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0.1$, %27,2) oluşturmuştur. Yönetim etkisi ($p=0,08$, %14,6) ile akademik etki ($p=0.08$, %14,1) alt boyutları da ikinci planda yüksek dolaylı etkiyi oluşturmuşlardır.

Tablo 22'ye göre Akademik Etki alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,1$) olumlu yönde ve etki payı (%19,3) düşük düzeyde bulunmuştur. Akademik Etki üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0,1$, %27,7) ile yönetim etkisi ($p=0,10$, %15,5) oluşturmuştur. İdealleştirilmiş Etki alt boyutunun mobbing alt boyutu üzerine doğrudan etkisi ($p=0,03$) olumlu yönde ve etki payı (%10,8) oldukça düşük düzeyde bulunmuştur. İdealleştirilmiş Etki üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0,07$, %20,7) ile yönetim etkisi ($p=0,05$, %16) oluşturmuştur.

Yapılan path analizi sonucunda telkinle güdüleme alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p= -0,03$) olumsuz yönde ve etki payı (%9,8) oldukça düşük düzeyde bulunmuştur. Telkinle güdüleme üzerinden mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0,06$, %19,5) ile yönetim etkisi ($p=0,05$, %16,4) alt boyutları oluşturmuştur.

Path analizi sonucunda entelektüel uyarım alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p= -0,02$) olumsuz yönde ve etki payı (%9,7) oldukça düşük düzeyde bulunmuştur. Entelektüel uyarım üzerinden mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0,04$, %17,1) ile yönetim etkisi ($p=0,03$, %14,7) alt boyutları oluşturmuştur.

Tablo 22'ye bakıldığında Bireysel Destek alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p= -0,01$) olumsuz yönde ve etki payı (%4,3) oldukça düşük düzeyde bulunmuştur. Bireysel destek üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0,06$, %23,4) ile yönetim etkisi ($p=0,03$, %13,2) oluşturmuştur.

5.TARTIŞMA

Tablo 10 incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan profesyonel futbolcuların (%44)'u 23–29 yaş aralığındadır. Futbola başlama dönemini takriben profesyonelliğe geçiş döneminde futbol takımlarında işgücü devir hızının yüksek olması, yoğun çalışma temposuna sahip olmalarından dolayı bu yaş aralığının yaygın olmasının normal bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

Profesyonel futbolcularla ilgili araştırma verilerine bakıldığında, Arslan'ın²¹⁸, çalışmasında yaş ortalamasının 24,6, Ocak'ın²¹⁹ bulgularında 24,5 ve İyem'in bulgularında ise katılımcıların %47,4'ünün 25 yaş ve altında olması araştırma verilerimizle benzerlik göstermektedir²³. Konter'in araştırmasında, Bouer, futbolcuların yaşla ilgili etkili ve verimli olduğu yılların 20-32 yaşları ve ideal yaşın 24-28 arasında olduğunu vurgulamaktadır²²⁰. Bu anlamda, araştırmamıza katılan örneklem grubunu sorumluluk alma, deneyim, iletişim ve etkileşim gibi özelliklerinin gelişmiş olduğu yaygın olarak kabul edilebilir.

Gruplar içerisinde beşte bir oranında (%20) 16–22 yaş arasında genç futbolcunun olması kulüplerin altyapı eğitimlerine verdikleri önemin ve futbola başlama yaşının önceki yıllara göre aşağılara çekildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yaşları 37 ve üstünde olan futbolcu sayısının (%7) oranında olması bu görüşü desteklemektedir.

Takım yönetimi açısından, futbolcuların eğitim seviyesinin yüksekliğinin takım kalitesini artıran en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Futbolcuların eğitim durumlarına ilişkin veriler, (%70,3)'ünün orta öğretim, (%1,4)'ünün ise lisansüstü mezunu olduğu şeklinde bir dağılım göstermektedir.

Doğan'ın²²¹ araştırmasında futbolcuların öğrenim durumuna göre dağılımları incelendiğinde (45,3)'ünün, Erol'un araştırma verilerine göre ise (%69,1)'inin orta öğretim mezunu olduğu²²² bulguları çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Ancak, çalışmaların yapıldığı süre göz önüne alındığında oranlar da anlamlı bir değişimin olmaması düşündürücüdür. Bu durumun, profesyonel olma sürecinde yüksek derecede antrenman ve müsabaka yoğunluğu içinde kalan futbolcuların, diğer öğrencilere göre ders çalışmaları için ayırmaları gereken zamanın büyük bir bölümünü antrenmanlara ayırmak zorunda olmasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Araştırma verileri, futbolcuların (%48,3)'ünün 7–10 yıl (%3,1)'inin ise 1–3 arası profesyonel iş deneyimine sahip olduğu yanıtlarını verdikleri yönündedir. Profesyonel bir takımda oynama yaşının asgari 16 yaş olduğu düşünülüp, tablo 1'de futbolcuların yaş aralığı tekrar incelendiğinde görülmektedir ki (%44)'u 23–29 yaş aralığındadır. Yani profesyonel olma ve araştırmaya katılan futbolcuların yaş aralıkları arasında çıkan sonuç birbirini desteklemektedir. Araştırmaya katılan futbolcuların (%38,6)'sının 4–6 (%3,2)'sinin ise 11 ve üstü yıllar arasında aynı kulüpte ve (%32,4)'ünün 3.lig (%17,6)'sının ise süper lig takımlarında futbol oynadıkları görülmektedir. Türkiye Futbol Federasyonu verilerine göre, profesyonel futbol ligleri; Turkcell süper lig 18, 1.Lig 18, 2.lig B 50 ve 3.lig'in 65 olmak üzere toplam 151 takımla oynanmaktadır. 3.lig'de takım sayısını diğer liglere göre daha fazla olmasının futbolcu sayısı ile doğru orantılıdır.

Tablo 11'de verilen futbolcuların yaşadıkları mobbing davranışlarının görev alt boyutu ile ilgili dağılım incelendiğinde anketin bu boyutuna ait 9 soru bulunmaktadır. Bu boyutta kulübün amaçları, mesajın iletilmesi, uyarılara dikkat etme, sorumluluklarını yerine getirme, yönergeleri izleme, bağımsız olarak çalışma ve kararların alınması yolları gibi davranışlar tartışılmaktadır.

Görev boyutunda, Mobbing davranışlarıyla ilgili en fazla maruz kalınan davranışlar olarak; **“Takımda sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşunuza gitmeyecek görevlerin verilmesi” veya “Müşabakalarda üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalınması”** gibi sözlü saldırı, tehdit veya aşağılama gibi davranışlara maruz bırakılmaktadır²²³.

Mobbingde insanların imajı, mesleki ahlakı ve yeterliliğini küçültücü davranışlar vardır²²⁴. Mobbing uygulayıcılarının algılamalarına göre eğer bir kişiye güvenilmiyorsa yaptıkları iş değersizdir ve kendileri de değersiz hale gelir²²⁵.

“Yeterlilik seviyenizin altında takımla/antrenörle çalışmaya zorlanmanız” sorusuna ilişkin olarak, %62,3’ünün “Hiçbir zaman”, %29’unun “Ara sıra” ve %1,2’sinin ise “Her zaman” bu davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. **“Takımda sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşunuza gitmeyecek görevler verilmesi”** sorusuna verdikleri yanıtların, %56,7’sinin “Hiçbir zaman”, %33,3’ünün “Ara sıra” ve %1,7’sinin ise “Her zaman” olduğu görülmektedir.

Bir futbolcunun mesleki yeterliliğinin sorgulanması aynı zamanda o kişiye güvenilmeyeceği anlamına da gelir. Futbolcunun doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine yönelik saldırılar sonucunda benlik duygusu kaybolur ve mobbing döngüsü başlar¹⁷. Bu aşamada futbolcu için en tehlikeli durum, kulüp içerisinde görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, yönetici ve antrenörlere bağımlı olmasıdır. Kulüplerde; yönetici ve antrenörlerle yaşanan “beğenilmeme”, “çalışmalara izinsiz geç katılma”, antrenör raporu ile “disiplinsiz davranması gibi sorunlar sonrasında, yönetim kurulu kararı ile futbolcunun PAF takımı ile antrenmanlara devam etmesinin istendiği gibi durumlarda, yetenekleri ve

kariyerine olmayan bir rolü üstlenmek zorunda kalan futbolcu ile kulüp yönetimi veya antrenör arasında anlaşmazlık çıkabilir²²⁴.

Sportif başarı olmadığı zaman futbolcunun da başarısız olduğu kabul gören bir anlayıştır. Bireyler ve gruplar arasındaki bu tür ilişki, karşılıklı görev bağımlılığı şeklinde ifade edilebilir. Bu tarz gerçekleşen bir bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri farklı olduğu takdirde çatışmanın gerçekleşmesi, kaçınılmazdır¹⁸.

Bu olumsuz değişime bir başka örnekte, tecrübe ve kariyer açısından üst seviyede olan futbolcuların “liderlik”, “organizasyon”, “özel yetenek” gibi kendilerine has özelliklerini ön plana çıkarabileceği, saygınlıklarını artıran “takım kaptanlığı”, “penaltı veya serbest vuruş kullanma” gibi özel “sorumluluk ve görevlerin bu futbolculardan alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşuna gitmeyecek görevlerin verilmesi”dir.

Futbolcunun dikkatini çekme (uyarma) veya yıldırma amaçlı olarak yapıldığı düşünülen bu davranışlar, futbolcunun, Yetenek ve becerilerinin üzerine ket vurucu, yapmak istediklerini sınırlayan etki yaratır¹⁷⁹. Bu görevler aynı zamanda diğer futbolculara da, kendileri için ideal olan ile uyumsuzluğu yaşatır²²⁶. Bu durumun Yücetürk’ün aktardığına göre, Leymann’ın psikolojik şiddet tipolojisini ortaya koyduğu birinci grupta ki **“kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek”** davranışlarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir¹⁵⁹.

Diğer meslek grubunda çalışanlarla ilgili araştırma verilerine bakıldığında, Cemaloğlu ve Ertürk’ün araştırmasında öğretmen ve yöneticilerin “Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi” ($p<.05$), ifadelerine ilişkin, erkek öğretmen ve yöneticiler ile kadın öğretmen ve yöneticilerin, yıldırmaya maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur⁹.

Tanoğlu'nun araştırmasında yıldırıma uğrayan akademisyenlerin %28'inin sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verildiğini ifade etmeleri araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir¹⁵⁵. Dilman'ın hemşirelerle ilgili olarak yapmış olduğu araştırma verilerine göre, "sahip olduğum bilgi ve beceriden daha az yetenek gerektiren işler verilmesi" sorusuna %17,8'inin çoğu kez, %1,6'nın ise her zaman yanıtı verdikleri görülmüştür¹⁶⁷.

Benzer bir araştırmada Çakır'ın araştırma bulgularına göre, yıldırma davranışlarına maruz kalanların işe ve organizasyona bakış açıları üzerine yapılan çalışmada anlamlı bir farklılık ($p<.01$), tespit edilmiştir²²⁷. Bu bulgular araştırma verilerimizle paralellik göstermektedir. Bu anlamda, yıldırma davranışlarına maruz kalanların işe ve organizasyona bakış açılarının olumsuz yönde değişim gösterdiği söylenebilir.

Futbolcular, **"Yanlış ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması"** sorusuna ilişkin olarak, %39,3'ünün "Hiçbir zaman", %50,2'sinin "Ara sıra" ve %1,3'ünün ise "Her zaman" bu davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. **"Size karşı ithamda bulunulması"**, verdikleri yanıtların, %53,6'sının "Hiçbir zaman", %35,7'sinin "Ara sıra" ve %,6'sının ise "Her zaman" olduğu görülmektedir.

Bir insanı, bir yapıtı, bir konuyu doğru ve yanlış, değerli ve değersiz yanlarını bulup göstermek amacıyla inceleme işi²⁷ olarak tanımlanan eleştirinin yıldırma amaçlı olarak "Yanlışların ya da hataların sürekli hatırlatılması" veya "futbolcuya karşı ithamda bulunma", biçimine dönüşmesi istenmeyen bir durum olarak kabul edilebilir¹⁴².

Gelişmiş insanın eleştirel düşünebilen insan olduğu ve bu insanın her an algılayıp, düşündüğünü belirten Cüceloglu, eleştirel düşünmeyi, "kendi düşünme süreçlerimizin bilincinde olarak, başkalarının görüşlerini göz önünde tutarak öğrendiklerimizi uygulayarak, kendimizi ve

çevremizdeki olayları anlayabilmeyi amaç edinen aktif ve organize zihinsel bir süreç” olarak açıklamaktadır¹⁸⁴.

Futbolcuların böyle bir durumla karşılaşma sıklığının belirlenmesin de eleştiri ile ithamda bulunma arasındaki ayrımını yapmak gerekir. Hataların sürekli hatırlatılması ve itham edilme, sistemli, aşağılayıcı, acımasız is yükleyen, yıkıcı ve haksız bir davranış biçimidir. Eleştiri ise yapıcı ve düzelticidir¹⁸².

Genellikle kulüp içi ilişkilerde özellikle en çok önem verilen konulardan biri de yıldırma sürecinde karşılaşılan **“Kulüpte görmelikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız”** davranışsal eğilim tepkileridir. Araştırma verilerine bakıldığında futbolcuların, %63,6’sının “Hiçbir zaman”, %27,6’nın “Ara sıra” ve %,2’sinin ise “Her zaman” yanıtlarını verdikleri yönündedir. Futbolcunun sezon süresince duygu, yetenek ve becerilerini kabul edilebilir bir biçimde açığa vurması, kendisi hakkında olumlu duygulara sahip olması ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir.

Futbolcular duygusal istismara uğradıklarında bu özelliklerini verimli kullanamazlar. Özellikle örgüt sağlığının oluşmadığı kulüplerde bu tür tutumlara sıkça rastlamak mümkündür¹³. Özsaygıyı ve kişiler arası ilişkilerin kısıtlandırılması, sosyal gelişmeyi engelleyici davranışlar içermesi, psikolojik benliğin yara alması ve futbol gelişiminin engellemesi gibi durumlar düşünüldüğünde toplamda %29,6’lık bir oranın önemli olduğu düşünülmektedir²²⁸.

Bir kulüpte; kötü yönetim, yoğun stresli çalışma ortamı, işlerin monotonluğu, yalancılık, tutarsızlık, hukuk ve ahlakdışı tutum ve davranışlar var ise, söz konusu kulübün elverişsiz bir örgütsel kültüre sahip olduğu söylenebilir⁴¹. Elverişsiz örgütsel kültür mobbingin ortaya çıkmasına neden olan önemli bir faktördür. İnsanlar bir örgüte girdiklerinde, kendi kültürel

eksikliklerinin yanı sıra, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalma gerekliliği hissedilebilir¹⁵³. Bu tür davranışlar mobbing uygulayanın kişiliğinden gelen nedenlerle ortaya çıkabildiği gibi kıskançlık, dedikodu, çekememezlik, hedefsizlik ve yönetim sorunları gibi örgütsel nedenlerle de ortaya çıkabilmektedir¹⁷.

Dilman'ın araştırma verilerine göre hemşirelerin aynı soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında %17,0'sinin çoğu kez, %2,0'sinin ise her zaman yanıtı verdikleri görülmüştür¹⁶⁷. Ertürk'ün, öğretmen ve okul yöneticilerine yönelik araştırmasında “size yokmuşsunuz gibi davranılması” ifadelerine ilişkin, I.kademede görev yapan öğretmenler ile II. Kademede görev yapan öğretmenlerin yıldırmaya maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı ($p<.05$) bir fark bulunmuştur¹⁷⁴. Bu sonuçlar çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Kulüplerde bazı stres unsurları mobbing davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Bunlardan en sık görüleni futbolcunun “**Kulüpte geçinemediği kişilerin ağır şakalarına maruz kalması**”dır. Araştırma verilerine bakıldığında futbolcuların bu soruya, %59'unun “Hiçbir zaman”, %33,7'sinin “Ara sıra” ve %,3'ünün ise “Her zaman” yanıtlarını verdikleri yönündedir.

Yıldırmanın bir başka uygulama unsurunun olarak kabul edilen “ağır şakalaşma” Köknel'e göre, “başkalarının sevdiği, değer verdiği küçümseyici, alay konusu yapıcı söz ve davranışlar yıldırmanın bir başka kötü ve şiddetli biçimidir”¹⁸². Dilman'ın araştırma verilerine göre hemşirelerin aynı soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında, %15,0'inin çoğu kez, %0,4'ünün ise her zaman yanıtı vermeleri araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir¹⁶⁷.

Futbolcuların, **“Antrenmanların abartılı bir biçimde kontrol edilmesi ile ilgili olarak”** sorusuna, %59,1’inin “Hiçbir zaman”, %32,1’inin “Ara sıra” ve %,4’ünün ise “Her zaman” yanıtları önemli bir oranda bu sorunun yaşadığı şeklinde yorumlanabilir.

Genellikle, futbolcuların performans düşüklüklerinde yöneticilerin artan denetim baskıları iki farklı kültürü açığa çıkarmaktadır. Profesyonel kültür ve yönetim kültürü olarak değerlendirilen bu iki farklı kültürel yapı arasından doğan çatışmada; bazı yöneticilerin kulüp içinde sıradan bir çalışanı olarak gördüğü futbolcusunu, kurallar, prosedürler, standartlar ve talimatlara uyması için belli bir beklenti ve rol kalıpları içinde olmasını istemesine, karşın futbolcu mesleki ilke ve yöntemlere bağlı kaldığını iddia ederek bu rolle uzlaşmada zorlanır ve buna karşı direnç gösterir¹⁸³. Böylesi bir durum yöneticinin kontrol ihtiyacı ile futbolcunun özerklik ihtiyacı arasında problemlere yol açar¹⁸⁷.

Futbolcular, örgütsel bir yapı olan kulüplerde sözleşmeli oldukları için serbest profesyoneller olarak kulübe bağlılıkları ile hem özerkliklerinin azalması hem de denetim baskısıyla karşılaşmaları söz konusu olabilir²²⁹.

Özdemir ve Açıkgöz’ün araştırma sonucunda, kişilerin psikolojik baskı seviyeleri arttıkça, bu baskı sonucunda psikolojik, fiziksel ve sosyal yönden olumsuz davranış geliştirme dereceleri de artış göstermektedir²³⁰. Bu durum, çalışmaya futbolcuların görüşlerini doğrular niteliktedir.

Dilman’in¹⁶⁷ hemşirelerle ilgili çalışmasında “Benim yaptığım işin dolaylı olarak kontrol edilmesi” ifadesi duygusal tacize maruz kalanlarda anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır ($p<0,01$)¹⁸¹. Yücel bu durumda, mobbinge maruz kalan kişi, “kim bilir bugün başıma neler gelecek, kim laf dokunduracak, kim kötü bir söz söyleyecek” türünden giderek yoğunlaşan

kronik endişelerle çalışmaya devam etmeye çalıştığını ifade etmektedir²³¹. Körük'ün araştırma verilerine göre, futbol antrenörlerinin “Antrenörlerin aşırı kontrolü yaradan çok zarar getirir” sorusuna %51,5'i demokratik, %46,4'ü otokratik ve %2,1'inin serbest bırakıcı lider davranışları ile karşılaştıkları yanıtı vermişlerdir⁵. Bu verilere göre en yüksek oranın demokratik özellik olarak belirlenmesine karşılık otokratik özelliğin %46.4 oranında olması amatör kümelerde antrenör merkezli eğitim uygulanmanın olması, futbolcuların kendilerini ifade edememesi ve saha da beceri ve yaratıcılıklarını özgürce sergileyemediği şeklinde yorumlanabilir²²².

Çalışmaya katılan futbolculardan elde edilen bulgulara göre **“Yasal haklarınızı (transfer taksiti, maaş, prim gb.) talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması”** sorusuna, %49,4'ünün “Hiçbir zaman”, %40,3'ünün “Ara sıra” ve %,1'ünün ise “Her zaman” yanıtlarını verdikleri anlaşılmaktadır. Futbolcunun kulübüyle yaptığı ve federasyon tarafından yasal belge olarak kabul edilen sözleşme kurallarına uymamak kabul edilemez olduğu için, anlaşmazlık halinde, bu yolla hedef seçilen futbolcular; bıkırma, yıldırma, kadro dışı bırakma, kulüp olanaklarından mahrum bırakılma, izolasyon, haklardan yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi mobbinge neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalarak, mobbing mağduru olmaktadır²²⁴.

Futbolcunun takımda istenilen performans seviyesine ulaşamaması çoğunlukla bu tür tacizlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Futbolcu üzerinde psikolojik baskı yaratılarak transfer ücretinin ödenmemesi, arkadaşları içerisinde küçük düşürülmesi, takımda oynatılmaması, kadro dışı bırakılması futbolcunun psikomatik rahatsızlıklar geçirmesine, alt kümelerden bir takımda oynamasına veya futbolu çok erken yaşlarda bırakmasına neden olabilmektedir¹⁶⁰.

Çalışmada, mobbingin maliyeti ve ekonomik etkilerinin tahmin edilmesi için herhangi bir kesin hesap yapılmamıştır. Bunun bir nedeni de transfer, maaş, prim ve olası cezaların değişkenliği nedeniyle kesin maliyeti hesaplamada çıkan zorluklar ve hesaba katılması gereken faktörlerin çok yönlü olmasıdır. Bu nedenle, mobbingin uygulanmaya başlanmasının devamında ekonomik şiddet geldiği söylenebilir.

Transfer bedeli, maaş ve primlerin, futbolcular üzerinde bir yaptırım, tehdit ve kontrol aracı olarak sistematik bir şekilde kullanılması, ekonomik şiddet örnekleridir. Milli futbolcu Bülent AKIN'ın "...Antalya kampında çapraz bağlarım koptu. Ameliyata giderken o halimle Antalya-İstanbul biletimi bile kendim aldım. Uçak ve hastane masraflarımın tamamını kendim karşıladım. Şu ana kadar yaptığım masraf 12-13 bin Euro'yu buldu. 5 aydır tek kuruş para almadım", bir başka futbolcunun "Ben ikinci yarıda hiç olmadığım halde Ankaraspor ve Denizlispor maçlarındaki kötü performans yüzünden bana takımla birlikte 40 bin dolar ceza vermişler. 40 bin dolar benim kulüpten yaklaşık olarak alacağım kadar²³² demeci bu konudaki saptamamızı desteklemektedir.

Samancı, özellikle ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde işyerlerindeki ruhsal tacizin arttığına dikkat çekmektedir²³³. Laçiner'e göre, bir kulüpte de, kasıtlı olarak mobbing uygulayabilir ve bunu işyeri yönetim stratejisi olarak seçebilir²³⁴. Kulübün bu tarz bir stratejiye başvurmasındaki ilk akla gelen gerekçenin ekonomik nedenler olduğu söylenebilir.

Küçülme politikası nedeniyle transferin azaltılması, takımın genç futbolculardan oluşturulması ekonomik nedenlerle yapılan mobbinge örnek oluşturabilir. Genellikle opsiyonlu ve yüksek tazminat şartları içeren futbolcu sözleşmelerinin kulüplerce tek taraflı fesihinin mali anlamda tam bir kaosa dönüştüğü söylenebilir²³⁵.

Kulüplerin, futbolcu ile yapılan sözleşmeye uygun davranmamasının kanunen de yasak olmasına rağmen, mukavelelerle uygulamalar arasında ciddi farklılıkların doğabildiği gözlenmektedir. Araştırma verilerine izlendiğinde, futbolcuların yönetim kararlarına genelde bağlı olduğu yönündedir. Bu durumun Türkiye de profesyonel kulüp yönetiminin yapısını yansıtmaması açısından önemli olduğu ayrı bir araştırma konusu olarak incelenmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırma bulgularına bakıldığında futbolcuların **“Müşabakalarda üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalma”** sorusuna, %54,8’inin “Hiçbir zaman”, %38,2’sinin “Ara sıra” ve %,4’ünün ise “Her zaman” yanıtlarını verdikleri görülmektedir.

Antrenörlerin, müşabakalarda futbolcularına taktiksel olarak vereceği görevler için futbolcularını çeşitli özellikleriyle (fiziksel, zihinsel ve psiko-motor...vb) tanıması zorunludur. Bu özelliklere uygun antrenman programı geliştirir. Görev verdiği futbolcularına aşırı yük ve sorumlulukla mücadele etme teknikleri öğretilir. Normal görevi ile bu görevi arasındaki farklılıklar anlatır⁵. Farklı ve özel antrenman ihtiyacını karşılamak için uygun koşullar ve imkânların yaratılması futbolcuların, müşabakalarda üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmamaları açısından önemlidir²³.

Aşırı iş yükleme de strese bağlı saldırgan tepkilere yol açabilir. Antrenmanlar da yüklenmeler bilimsel yöntemlerle yapılmalı, aşırı yüklenme ile çalışan futbolcular, istemeseler de müşabaka ve antrenman dozu azaltılmalıdır. Çünkü aşırı iş yükünden kaynaklanan kontrol ve denge eksikliği, bu kişilerde uzun dönemde olumsuz davranışlar ortaya çıkartabilir²³⁶. Dilman’ın araştırma verilerine göre hemşirelerin aynı soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında %24,1’inin çoğu kez, %2,8’inin ise her zaman yanıtı verdikleri görülmüştür¹⁶⁷. Bu verilere göre, hemşirelerinde aynı sorunu yakın oranlarda yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12'deki verilerde, mobbinge maruz kalan futbolcunun yaşadığı örgüt içi iletişim ve etkileri sorunu irdelenmektedir. Kulüplerde görev yapan bireyler arasında bir şekilde iletişim kaçınılmazdır. Kulübe transfer olan bir futbolcu, iş üretiminin yanı sıra kulüp içinde diğer insanlarla ilişki kurmakta, kulübün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve kulüp içindeki çeşitli gruplara dâhil olmaktadır²²⁶.

Örgüt içi iletişim boyutunda, Mobbing davranışlarıyla ilgili en fazla maruz kalınan davranışlar olarak; Tablo 12'deki verilere göre, futbolcuların örgüt içi iletişim boyutunda **“Performansınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi”** veya **“Çalışmalarınızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi”**, gibi yanıtlar görülmektedir.

Futbolcuların **“Performansınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi”** sorusunun verileri izlendiğinde ise futbolcuların, %49,3'ünün “Hiçbir zaman”, %43,6'nının “Ara sıra” ve %,3'ü ise “her zaman” yanıtlarını verdikleri yönündedir. “Her zaman” yanıtı vermeleri bu davranışların “ara sıra”da olsa önemli bir oranda yapıldığını göstermektedir.

Dünyadaki hemen her kulüpte görülen, bizim futbol kültürümüzde de yaygın olarak görülen dalga geçilmesi, tıpkı lakap takma gibi sosyal ortamdaki tekdüzeliğe direnme anlamı taşımaktadır²³⁷. Ancak acı vermek, küçük düşürmek, aşağılamak gibi amaçlarla yapılan alay etme yıldırma davranışına bir örnektir²³⁸.

Mobbingciler kulüp hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş futbolculara karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür, düşmanlık yapmaktan kendini alamazlar. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, sporun etik değerlerini hiçe sayar ve kulüp çıkarlarını düşünmezler¹⁶⁰. Bu nedenle genellikle mantık

ölçülerinden uzak, heyecanlandırıcı, kışkırtıcı bir dil kullanırlar; çatışmadan ve acı vermeden hoşlanırlar; şiddetin devamı için ellerinden geleni yapar ve bunda kendi görevli sayarlar²³⁹.

Yıldırma sorunu karşısında, yıldırmaı uygulayanların benimsediğı yaklaşımlardan birisi de **“Çalışma ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi”dir**. Futbolcuların bu soruya ilişkin olarak, %46’sının “Hiçbir zaman”, %43,1’inin “Ara sıra” ve %,3’ünün ise “Her zaman” görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Mobbingciler, başkalarını baskı altına almak gibi temel bir amaçları olduğu için, sürekli olarak eleştirme eğiliminde olurlar. Kendi kurallarını kulüp normları olarak görürler; bu nedenle, kendi normlarına uymayanları itaatsizlikle, disiplinsizlikle ve isyankârlıkla suçlarlar²²⁵. Sürekli eleştirici bir kişi, futbol yaşamı ve olaylar yerine daha çok kendi ile ilgilidir. Yaşantıları genellikle çocukluk döneminde giderilemeyen ego gereksinimlerinin karşılanmasına yöneliktir. Çünkü sürekli eleştirici kişi, bir yandan kendini herkesten üstün görürken, öte yandan yoğun aşağılık duyguları yaşamaktadır. Görüşlerinde ısrarlıdır, değişmeye direnir ve farklı düşüncelere kapalıdır²⁴⁰.

İrem’in yaptığı araştırmaya katılan futbolcuların %78,9’u profesyonel meslek süreleri boyunca, performansıyla ilgili olumsuz ve haksız eleştirilere maruz kaldıklarını belirtmişlerdir²³. Çobanoğlu’na göre, bu davranışlar her kulüpte görülebilen, günlük çalışma yaşantısını yansıtan “sıfır mobbing durumu” olarak görülse de zaman zaman sistematikleşerek tek bir çalışan üzerinde odaklanıp, onu yıldırmaya yönelikte olabilmektedir¹⁶⁰.

Kendini ifade etmek ve iyi iletişim kurabilmek aynı zamanda sosyal ilişkiler kurabilme beceri gerektirir. Tablo 13’deki verilerde bu tür çatışmalar neticesinde, mobbinge maruz kalan futbolcunun yaşadığı sosyal ilişkiler ve etkileri sorunu irdelenmektedir.

Sosyal ilişkilere saldırı davranışları içeren bu boyutta kulüpte mağdurla konuşulmaz, sosyal ortamdan tecrit edilmeye çalışılır. Mağdura takım kaptanlığı gibi önemli görevler verilmez. Ayrı bir antrenman programı (Örneğin, takım saha çalışması yaparken, onun salonda çalışması istenir) uygulanarak, diğer takım arkadaşlarından dışlanır. Kulüpte o takımın futbolcusu değilmiş, yokmuş gibi davranılır. Bu durumda mobbinge maruz kalan futbolcular, Sıklıkla takım arkadaşları, antrenör, kulüp çalışanları, yönetici ve taraftarlarla sosyal ipuçlarını anlamada sorunlar yaşarlar.

Futbolcuların **“Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması”** sorusuna, %49,3’ünün “Hiçbir zaman”, %41,3’ünün “Ara sıra” ve %,8’inin ise “Her zaman” yanıtlarını vermeleri yaklaşık dörtte ikisinin bu sorunla karşılaştıklarını göstermektedir. Yıldırmaya konu olan sosyal nedenler, genel olarak kulüplerde futbolculara yönelmiş yanlış algılamalar ve saptırılmış performans sorunlardan kaynakladığı düşünülmektedir.

Futbolcunun verimini düşüren bu davranışlar aynı zamanda, ekip çalışması ve birliktelik ruhunu da engelleyen bir durumdur. Davenport ve arkadaşlarının bulgularına göre; özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle yıldırmaya maruz kalma olasılığı daha fazladır¹⁵².

Futbolcunun kulüp içerisinde görüşlerine önem verildiğini hissetmesi yönetim ile aralarının daha ılımlı olmasını sağlayacaktır. Transfer ücreti, prim, maaş veya kamp süresi gibi konularda futbolcuların fikirlerinin alınması futbolcuya psikolojik huzur sağladığı ve takım içinde kabullenildiğini hissettirdiği için önemlidir. Çünkü henüz bir karara bağlanmamış konularda takımda spekülasyonların yapılması oldukça sık karşılaşılan bir sorundur. Bu tip durumlar önceden kestirilemeyen ve gelişimine müdahale edilmesi zor olan takım içi problemlerdir¹⁵⁷.

Yaşanan çatışmanın bireysel ve kulüpsel sonuçları vardır. İş ve özel yaşamdaki uzun süreli çatışma performans futbolcuların sağlığına olumsuz etki yapmaktadır. En önemlisi futbolcuların yönelebileceği iki davranış; performansın sürekli düşmesi ve takımdan ayrılma isteğidir. Özde bu davranışlar yüksek düzeyde stresli işten kaçınma davranışının iki yolunu ifade eder. Alternatif işten kaçınma davranışı; alkolizm, ilaç bağımlılığı ve saldırganlık şeklinde de görülebilir. Tehlikeli olan da bunlardır¹⁷. Yaşanan ruhsal ve düşünsel gelgitler ve gerilimler, kulübün işleyişini, birlikte yaşama biçimi ve arzusunu bozmaktadır. Kulüp içi düzen ortadan kalktığında, futbolcular, sosyal kurallardan bağımsız olarak- başkalarına zarar verme olasılığını düşünmeksizin tepki verebilirler¹⁶⁰.

Görüş/fikir ve önerilerin dikkate alınmaması yabancılaşma duygusunu tetiklerken, kendini boşlukta hissetme veya değersizleşme duyguları ile beslenen toplu öfke, özellikle, kulüp içi ilişkilerde ani ve uzun dönemli çalkantılara yol açan duygusal şiddete dönüşebilmektedir. Diğer yandan kulüp içerisinde karşılaşılan zorlama ve engellemelerin futbolcudaki yarattığı düş kırıklıkları onda derin bir değersizlik ve yetersizlik duygusu da yaratır²⁴¹.

Futbolcuların **“Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirilmesinin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanız istenmesi”** sorusuna, %60,4’ünün Hiçbir zaman, %31,1’inin “Ara sıra” ve %,2’sinin ise “Her zaman” yanıtlarını vermeleri sevgi ve üretkenlik duygularının yok olması açısından anlamlıdır. Bu durum, bir bütün olarak gözlemlediğimiz kulüpleri “mantıksız” ve “kuralsız” davranışların yol açtığı insan ilişkilerinin normal, uygar, akılcı kalıplarının kırıldığı bir duruma dönüştürmektedir.

Bu dönüşüm, beraberinde bir amacı da kulüp içi iletişimi yok etmek olan “duygusal şiddet” ortaya çıkarmaktadır¹⁶¹. Özellikle sportif başarı beklentisi yüksek olan kulüplerde, örgüt sağlığı ve yöneticilerin

dönüşümsel liderlik tarzları ile kültürel yapı arasındaki uyumsuzluk ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır¹¹². Futbolcuların gereksinimlerine karşı olan kayıtsızlıklar, kuralların eksikliği, hedeflerin gerçekleşmemesi ilişkin inanca eklenen çaresizlik ve hiçlik duygusu kulüpte hemen hemen her konumdaki kişiler tarafından hissedilmektedir.

Kulüp içerisinde **“Birilerinin, takımdan uzaklaştırılma veya spor hayatınızın biteceğini ima etmesi”** sorusuna ilişkin olarak %62,7’sinin “Hiçbir zaman”, %28,5’inin “Ara sıra” ve %1’inin ise “Her zaman” yanıt verdikleri görülmektedir.

Antrenör veya futbolcular arasında “sindirme” olaylarına takımlarda rastlandığı anlaşılan sindirme davranışlarının, fiziksel veya duygusal ya da her ikisinin karışımı şeklinde olabileceğine söylenebilir. Bu çerçevede bir futbolcunun bir başka futbolcuyu, bir grubun tek bir futbolcuyu ya da diğer bir grubu hedef olarak seçebileceği söylenebilir.

Kulüp içinde futbolculara karşı davranışlar performansı etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilebilir. Başarı, yaratıcılık, yetenek, oyun ve eğlence gibi kavramlarla, ifade edebildiğimiz yer olan futbol kulüpleri hiç şüphesiz ki, sosyal ilişkiler ve futbolcuların iç huzurları açısından büyük önem taşır. Ancak, beklentilere cevap alınamadığı zamanlarda, başarısız yakıştırması profesyonel futbolun vazgeçilmez olgusudur¹⁵². Çünkü futbolcuların sergileyecekleri saha içi performans kulüp içi ortam ve yönetici davranışları ile doğrudan ilintilidir. Baskı altında fikirleri için kulüpte dışlanacağından korkan futbolcu hata yapmaktan korkacağı için müsabakalarda risk almayacak yaratıcılık özelliklerini bastıracaktır⁵⁴.

Bu durumda müsabaka performansının düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Oysaki yalnızca başarılı olduğunda değil başarısız olduğunda da destek göreceğini bilen futbolcu artan özgüveni sayesinde daha fazla risk

alacak dolayısıyla performansı artacaktır. Bu nedenle kulüp yöneticileri ve teknik direktörler, futbolcuların fikir gelişimini sağlayacak ortamları oluşturmali, performans düşüklüğü olan futbolcuları cezalandırmamalı aksine çözüm yolları sabırla futbolcularla paylaşılmalıdır.

“Antrenman veya müsabakalarda tehdit edilme, fiziksel ya da cinsel tacize uğramanız” sorusuna ilişkin olarak %67,8’inin “Hiçbir zaman”, %24,8’inin “Ara sıra” ve %,5’inin ise “Her zaman” yanıt verdikleri görülmektedir. *Fiziksel şiddet, kaba kuvvetin, bir tehdit, sindirme ve yaptırım aracı olarak kullanılmasıdır*¹⁶⁰. Kulüp içinde futbolculara yönelik şiddet davranışları, “örtük” kalan önemli bir sorundur.

Bu sorunun psikolojik ve sosyal yansımaları toplumun her kesimini ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Takımda süreklilik kazanmış, içten içe rahatsız eden “tehdit edilme” ve “taciz” gibi olumsuz tutumların oluşması, kulüplerde verimliliği önlemekte, başarıyı engellemekte, huzur ve güven ortamını zedelemektedir¹⁵⁴.

Fiziksel şiddet ve taciz, kulüp içerisinde Korku yaratan herkes gibi futbolcuları da erezyona uğratan yıkıcı bir etkidir¹⁶¹. Bu durumda, psikolojik şiddete maruz kalan futbolcuların, yönetici, antrenör ve takım arkadaşlarına olan güveni azalmakta, kendine olan özgüvenini ve motivasyonunu kaybedebileceği söylenebilir²⁴².

Sosyal ilişkiler alt boyutunda, Mobbing davranışlarıyla ilgili en fazla maruz kalınan davranışlar olarak; futbolcuların **“Hakkınızda dedikodu ve söylenti çıkarılması”, Kişiliğiniz, tutumlarınız yada özel yaşamınızla ilgili hakaret veya aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması”, “Takımda göz ardı edilmeniz yada dışlanmanız” veya “Kulüpte size sürekli sataşılması veya alaya maruz kalmanız”** yanıtını verdikleri anlaşılmaktadır.

Mobbinge maruz kalan futbolcunun uğradığı sosyal zararlara bakıldığında ise, öncelikle futbol imajının zedelendiği gözlenir. Kulüpte dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş futbolcu, zamanla sosyal ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. Futbolcu, kulüpte yaşadığı dışlanma sonrasında sosyal çevresinde de benzer davranışlara maruz kalması sonucunda, olan bitenlerle ilgili kendi kendine bir açıklama getiremez ve her şeyin suçunu kendinde arar. Daha sonra kendini tam bir yalnızlık içinde bulur. İşte bu dönemde, sağlığıyla ilgili olumsuzlukları da hissetmeye başlar²³⁵.

Profesyonel futbolcuların bu faktörlere ilişkin bulguları incelendiğinde, Çalışmaya katılan futbolcuların **“Hakkınızda dedikodu ve söylenti çıkarılması”** sorusuna, %43,1’inin “Hiçbir zaman”, %42,2’sinin “Ara sıra” ve %2,5’inin ise “Her zaman” yanıtlarını verdikleri anlaşılmaktadır.

Bireyler kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini, başkalarını çekiştirerek, davranışlarına, kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışır. Bu durum, konusu çekişme ya da kınama olan bir konuşma olarak tanımlanan dedikodu¹³⁶, genellikle yanlış ve amaçlı yorumları içeren bir yanlış iletişim tarzını geliştirir²⁴⁵. Birçok kulüpte var olduğu düşünülen dedikodu döngüsünün, futbolcunun, kişisel ve mesleki imajına yönelik saldırılara dönüşmesi, mobbing başlangıcı olabilir.

Takımda süreklilik kazanmış, içten içe rahatsız eden “dedikodu”, kıskançlık, “çekememezlik” gibi olumsuz durumların olması, futbolcuların motivasyonlarını azaltıp, performanslarını düşmesine neden olurken, takımın hedeflerine ulaşmasını geciktirir¹⁶⁰. Futbolcularda bu gibi olumsuz tutumların oluşmasının bir nedeni, genellikle güven ve inanç kaybıdır²⁴⁶. Yönetim, futbolcuları kötü etkileyen ve onlara ters gelen bir karar almış olabilir. Bu tip bir durumda futbolcular, kulüp için çok şey yaptıklarını ve buna karşılık kendilerini güvensiz hissettikleri bir çalışma ortamına sahip olduklarını düşünebilirler²⁴⁷.

Tanoğlu'nun akademisyenler üzerinde yapmış olduğu araştırma verilerine göre, kendileri hakkında “asılsız söylentilerin dolaştığını” söyleyen akademisyenlerin oranı (%54) toplam katılım içinde en sık görülen davranış biçimidir¹⁵⁵.

Dilman'ın araştırma verilerine göre hemşirelerin aynı soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında %17,0'ının çoğu kez, %2,8'inin ise her zaman yanıt verdikleri görülmüştür¹⁶⁷. Vartia'da araştırmasında en sık görülen davranış biçimleri içerisinde dedikodu edilmesini vurgulamaktadır²⁴². Işık'ın araştırma verilerinde dedikodu ve iftira yapılması ile iş stresi arasında $p=0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptaması bu görüşü destekler niteliktedir¹¹⁷.

Duygusal tacizin ortaya çıkışı bir tek nedene bağlı değildir. Duygusal tacizi oluşturan, birbiriyle etkileşimi olan unsurlar şunlardır: Duygusal taciz uygulayanın kişiliği ve psikolojisi, yıldırmaya maruz kalanın kişiliği ve psikolojisi, örgüt koşulları, çevresel etkenler ve tetikleyici bir olay neden olabilmektedir²⁴⁸. Kişilik, futbolcunun fiziksel, duygusal ve sosyal özelliklerinin bir toplamıdır. Aynı zamanda, mizaç, duygu düşünce ve davranışlardaki bireysel farklılıkların bileşiminden oluşan bir bütünlüğü ifade eder¹⁶⁰.

Futbolcuların **“Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz vb.) tutum ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması”** sorusuna, %63'ünün “Hiçbir zaman”, %27,3'ünün “Ara sıra” ve %,8'inin ise “Her zaman” yanıtlarını verdikleri yönündedir. Bu duruma, hakaret ve aşağılanma içeren yıldırmayı yaşayanlar ve yaşatanlar açısından bakıldığında yıldırmayı yapanların neler yapacaklarını bilmeleri ve bilinçli düşünmelerine karşın, yıldırmaya maruz kalan futbolcuların düşüncel beceriden yoksun olduğu söylenebilir²⁴⁹.

Tanoğlu'nun akademisyenler üzerinde yapmış olduğu araştırma verilerine göre, kendileri hakkında "özel yaşamlarının sürekli eleştirildiğini" söyleyen akademisyenlerin oranı %22'dir¹⁵⁵. Dilman'ın araştırma verilerine göre hemşirelerin aynı soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında %12,6'sının çoğu kez, %1,6'nın ise her zaman yanıtı verdikleri görülmüştür¹⁶⁷.

Cemaloğlu ve Ertürk'ün araştırmasında öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri ile "Kendini Gösterme ve iletişim" boyutunda yaşadığı yıldırma ile ilgili dağılım incelendiğinde; "Özel yaşamınızın sürekli eleştirilmesi" ($p < .05$), erkek öğretmen ve yöneticiler ile kadın öğretmen ve yöneticilerin, yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur⁹. Bu sonuçlara göre, erkek veya kadınların cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin değişik oranlarda yıldırma maruz kaldığı ifade edilebilir.

Başarı derecesi ile başarı beklentisi arasındaki farktan kaynaklanan hayal kırıklığının sonucu olarak görülen ve futbolda sıkça rastlanan bir başka yıldırma şekli de **"Sürekli bağırılmak ya da öfkenin ilk hedefi olmak"**tır. Araştırma verilerine göre, futbolcuların bu duruma ilişkin olarak, %54,9'unun "Hiçbir zaman", %33,8'inin "Ara sıra" ve %1,2'sinin ise "Her zaman" görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir.

Atak ve kontrolsüz eylemlerin sınırını oluşturan ve aşırı şiddetli heyecan süreçlerinin etkisiyle meydana gelen bu eylemler tıpkı heyecan gibi büyük ölçüde bilinçsiz, durumlara bağlı eylemlerdir²⁵⁰. Yüz renginin değişmesi, titreme veya gözbebeklerinin büyümesi davranışları izlenebilir²⁴⁸. Aynı zamanda güçlü duygusal uyarımayla bağlantılı olan bu durumun arkasından eleştiri beklenen bir davranış olduğu söylenebilir²⁵¹.

Sürekli bağırılmak ve öfkenin ilk hedefi olmak, futbolcunun sağlığını, görünüşünü ve düşünce biçimini bozar²²⁵. Mağdurlar saldırganlaşa bildiği gibi, anlamsız şeylere anlam vermeye çalışırlar.

Kimseye güven duymaz olurlar. Artık mağdur, suçlanan kişidir ve mobbing sorumluluğu ona yüklenir¹⁵³.

Tanoğlu'nun araştırmasında yıldırmaya uğrayan akademisyenlerin %28'inin yüksek sesle azarlandığını, yaptığı için sürekli eleştirildiğini ifade etmeleri araştırma bulguları ile paralelik göstermektedir¹⁵⁵. Türkiye'ye özel bir araştırma şirketinin Internet üzerinden yaptığı araştırma verilerine göre 700 katılımcının %9,4'nün çalıştıkları işyerlerinde yöneticileri tarafından sürekli yüksek sesle azarlandıklarını ifade etmeleri anlamlıdır($p<.05$)¹⁵⁷.

Bir diğer önemli sorunda, fiziksel şiddet ve kaba kuvvetin; tehdit, sindirme ve yaptırım aracı olarak kullanılmasıdır. Kulüp içinde futbolculara yönelik şiddet davranışları, "örtük" kalan önemli bir sorundur. Bu sorunun psikolojik ve sosyal yansımaları toplumun her kesimini ilgilendirmekte ve etkilemektedir.

Sosyal ilişkiler verileri incelendiğinde, futbolcuların **"Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız veya yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız**, sorusuna, %73,6'sının "Hiçbir zaman", %18,7 oranında "Ara sıra" ve %,4 oranında ise "Her zaman" yanıtlarını verdikleri görülmektedir.

Futbolcuların, yumruk sıkma, el kol hareketleri gösterme¹⁸³, jest ve mimiklerle, krampon ve sopa vb. aletlerle tehdit edildiği bu durumlarda, futbolcu sözlü ve fizikse taciz karşısında pasif bir tutum sergilediğinde yıldırma sürecinin başladığı düşünülebilir²¹¹.

Hedef alınan futbolcu, eğer direnmeyi başarır ve ortamdan uzaklaşabilirse ya da duruma yeniden uyum sağlarsa, yıldırma son bulur. Direnemez ve uzaklaşamazsa, zihinsel, ruhsal ve bedensel olarak yıpranır ve işine odaklanmakta zorlanır. Sosyal sorunlar yaşamaya başlar²⁵². Futbolcu üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için sakatlık

bahanesini kullanmaya başlar. Performans sıklıkla düşer¹⁵⁹. Sonrasında, takımda oynama şansını tümüyle yitirir ve hatanın kendisinde olduğunu bile düşünen futbolcu kulüpten ayrılma yollarını denemeye başlayarak, özel bir tedaviye ihtiyaç duyar²³².

Dilman'ın araştırma verilerine göre hemşirelerin aynı soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında %5,5'inin çoğu kez, %2,0'ının ise her zaman yanıtı verdikleri görülmüştür¹⁶⁷. Tanoğlu'nun akademisyenler üzerinde yapmış olduğu araştırma verilerine göre, kendileri hakkında "sözlü tehdit" aldıklarını söyleyen akademisyenlerin oranı %16'dır. Fiziksel şiddet tehdidi alan 5 kişinin %20'si kadın, %80'i erkektir¹⁵⁵.

Gökçe araştırma sonuçlarında, resmi okulda görev yapan öğretmenler, özel okulda görev yapan öğretmenlere göre daha sık "tehdit edilmekte, kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmekte ve onur kırıcı isimlerle" anılmaktadır¹⁵⁷. Işık'ın çalışmasında, çalışanların karşılaştıkları yazılı tepki ve tehditler ile iş stresi arasında $p=0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptaması bu görüşü destekler niteliktedir¹¹⁷. Ertürk çalışmasının "sosyal ilişkiler" boyutunda yaşanan yıldırma eylemlerinde, öğretmen ve yöneticilerin, hesaplanan aritmetik ortalamaları, erkekler için (1,32-1,69) kadınlar için (1,19-1,40) arasında değişmektedir. Erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre, belirlenen konularda daha çok yıldırma eylemine maruz kalmaktadırlar¹⁷⁴. Aydos ve ark. Futbolcularla ilgili yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre futbolcuların gelir düzeylerinin, sosyal hayata katılımında önemli bir etkidir²⁴⁴. Saptaması, görüşümüzü destekler niteliktedir.

Yüçetürk'e göre, sosyal grubun ya da mağdurun, yıldırma sürecinin sebebi olup olmadığını söyleyebilmek, kişinin bazı özelliklerine göre diğerlerinden farklılığı nedeniyle güçtür. Bu konuda göz önüne alınması gereken özellikler vardır. Örneğin, kişinin ukalalığı, sosyal becerilerinin eksikliği, sürekli olarak sızlanması, saldırgan tavırlar

göstermesi, düşük performans gibi özelliklerdir. Ancak yapılan araştırma, tüm mağdurların sosyal olma düzeylerinin ve iletişim becerilerinin düşük olduğunu doğrulamamaktadır. Çok düşük sosyal beceri düzeylerine sahip bir alt grubun varlığına karşılık, diğerleri kontrol grubundan farklı özellik göstermemiştir¹⁵⁹.

Kulüpte olumlu ve üretken bir kültürün yansıması olan kolektif çalışma ortamının sağlanması, kulüpsel etkinlik ve verimlilik açısından önemli bir etkidir. Ancak buyurgan bir yönetsel anlayışa sahip özseverci bir yönetici, antrenör veya futbolcu, olumlu insan ilişkileri yerine yapay bir “evet efendimciler” çemberi içinde yaşamayı seçer²⁴⁶. Bu durum futbolcunun benlik tasarımıyla yoksunluğunu doğurur.

Kulüp içi iletişimle ilintili olarak **“Bazı kişilerin başarınızı/ performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması”** sorusuna, %39,2’sinin “Hiçbir zaman”, %51,5’inin “Ara sıra” ve %,6’sının ise “Her zaman” yanıtlarını izlenmektedir. **“Kulüpte size sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız”**, sorusuna ilişkin dağılıma bakıldığında, %67,9’unun “Hiçbir zaman”, %24,7’sinin “Ara sıra” ve %,1’inin ise “Her zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir. İsim takma, dışlama, diğerlerine saldırgan bir biçimde davranma, sorunları kaba kuvvetle çözmeye çalışma kulüp içerisindeki fiziksel ve duygusal istismarın örneklerindendir¹⁵³. Sindirme, ise süre giden fiziksel ve psikolojik saldırganlık davranışıdır ve maruz bırakılan futbolcunun kendisini güçsüz hissetmesine neden olur¹⁸. Sindiren futbolcuların genellikle kendileri ihmal ve istismar edilen, duyarsız, ilgisiz, sevgiden yoksun davranışlarla karşı karşıya kaldıkları söylenebilir.

Katı disiplin ve cezaları uygulamaları da futbolcuların öfkeli ve saldırgan olmalarının bir başka nedenidir¹⁸². Katı tutumların sergilendiği durumlarda, başarısızlık korkusu beraberinde özellikle genç futbolculara karşı hoşgörüsüz bir ortam yaratılmasına neden olabilir.

Weshues'e göre, futbol sezonu içerisinde futbolcu, kendisine yönelik baskı ve saldırılar sonucunda, takımdan uzaklaşma riski içeren, çaresiz bir pozisyona düşürülür²⁵³. Yaratılan bu ortamdan futbolcuların daha fazla etkilenmemeleri, kulüp içerisinde sosyal destek sağlayıcı grupların oluşturulmasıdır. Bu gruplar sayesinde, mobbinge maruz kalan futbolcunun sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesi sağlanır¹⁶⁰. Bu temel ihtiyaçlar ise, sevgi, ait olma duygusu, kişiliğini bulma, güvenlik ve onaylamadır. Bu şekilde, gerilimin ortaya çıkması ve etkilerinin azaltılması mümkün olabilmektedir¹⁵⁷.

Manevi nitelikli şiddet unsurları olarak da tanımlanan, alay edici bir biçimde, psikolojik yıpratmaya dayalı; sözle, simgesel davranışlarla ya da jest ve mimiklerle, aşağılama gücüne sahip, edim ve eylemlerin uygulanmasıyla oluşan, karşıdakine doğrudan ya da dolaylı olarak aşağılama ve kötülenme davranışlarının sergilenmesidir²⁵².

Dilman'ın araştırma verilerine göre hemşirelerin aynı soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında %18,6'sının çoğu kez, %1,2'sinin ise her zaman yanıtı verdikleri görülmüştür¹⁶⁷. Maruz kalınan davranışlar; Leymann'ın tipolojisi ile değerlendirildiğinde **“kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme”, “sosyal ilişkilere saldırı”, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı”** ve itibara saldırılar grubuna girmektedir¹⁵³.

Araştırmada dikkati çeken bir başka verisi olan, **“Takımda göz ardı edilmeniz veya dışlanmanız,”** sorusuna futbolcuların,%63,6'sının “Hiçbir zaman”, %27,6'sının “Ara sıra” ve %,2'sinin ise “Her zaman” yanıtı verdiklerini yönündedir. Bu tür yıldırmanın hedefi, pasif saldırılarla futbolcuyu yok sayarak, onu etkisiz hale getirmektir²⁴². Ardından, teknik direktörün taktik çalışmalarda hiç yer vermemesi, müsabaka kadrosuna sürekli ve gerekçesiz olarak alınmaması gibi örnekler verilebilir.

Benzer bir çalışmada, Çakır araştırma sonuçlarında, en etkili faktörün **“kişinin mesleki itibarını sürdürmesini engellemek”** ile ilgili faktör olduğu tespit edilmiştir. Reilly çalışmasında, 30 yaşlarına varmış olan profesyonel futbolcuların, yöneticilerin ilgisizliliği ile karşılaştıklarını, bu durumun futbolcularda motivasyon problemi yarattığı ve erken emekliliğe zorlandıklarını ileri dürmüştür²²⁷.

Milli futbolcu Tayfun KORKUT'un bir spor dergisinde yaptığı röportajda “alacaklarımızı bırakıp ayrılmamızı istediler. İnanılmaz bir rakam bırakacağım, hem de kadro dışı kalmışım. Zaten dışarıya verdiğimiz görüntü “problemlili futbolcular” imajı. İnanılmaz bir olay yani. Orada kadro dışı kalan iki kişinin rahat 100 milli maçı var” ifadesi bu görüşü destekler niteliktedir²⁴³. Bu örnekte görüldüğü gibi sosyalleşme sürecinde bir başka engelde “futbolcuların mesleki kariyerleri önündeki engellerdir”

Dilman'ın araştırma verilerine göre hemşirelerin aynı soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında %12,3'ünün çoğu kez, %0,8'inin ise her zaman yanıtı verdikleri görülmüştür¹⁶⁷. Bu sonuçlar araştırma verilerimizle benzerlik göstermektedir. Aktop'un çalışmasında, ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi üzerine yapılan varyans analizinde yaşlara göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>.05$)¹⁸. Koç'un ilköğretim okulu öğrencilerine yönelik araştırma bulgularında göre, Zorbalığa maruz kalma erkekler arasında düşük özgüven ve yalnızlık duygusu değişkenleri ile ilişkiliyken; kızlar arasında da diğerleri tarafından görmezden gelinme ve dışlanma değişkenleri ile ilişkilidir²⁵⁴.

Cemaloğlu ve Ertürk'ün araştırmasında öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri ile “Sosyal ilişkiler” boyutunda yaşadığı yıldırma ile ilgili dağılım incelendiğinde; **“Başkalarıyla görüşme hakkında yoksun bırakılma durumunuz”** ifadelerine ilişkin, erkek öğretmen ve yöneticiler ile

kadın öğretmen ve yöneticilerin, yıldırıma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark ($p<.05$) bulunmuştur⁹. Bu sonuçlara göre, erkek öğretmen ve yöneticilerin çevreleri tarafından, kadın öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla yıldırıma maruz kaldığı ifade edilebilir.

Gökçe araştırma sonuçlarında, resmi okulda görev yapan öğretmenler, özel okulda görev yapan öğretmenlere göre daha sık **“iş dışı toplantı ve sosyal faaliyetlerden dışlanmakta, bulunduğu ortam fiziksel olarak rahatsız edici hale getirildiğini”** vurgulamaktadır¹⁵⁷.

Tablo 14’de çalışmaya katılan futbolcuların görüşlerine göre **“spor ortamında yıldırma davranışlarına maruz kalmalarına”** ilişkin dağılım incelendiğinde dörtte üçü (%70,1)’si “Hayır”, dörtte birinin (%16,3)’ü “Evet, ancak çok nadiren” ve (%8)’inin ise “Evet, haftada birçok kez” yanıtlarını verdikleri görülmektedir.

Kulüp ortamı ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, futbolcuların çalışma koşulları ve müsabakalar nedeniyle, stres, başarı/başarısızlık korkusu, güdülenme bozuklukları, depresyon, yeme bozukluğu, iletişim ve kaygı sorunları ortaya çıkabilmektedir²⁵⁰. Aşçı ve Gökmen’e göre ise kaygı genel olarak, psikolojik, fizyolojik ve davranışsal tepkilerden veya olaylardan oluşan çok yönlü bir içsel özelliktir²⁵⁵.

Araştırmada mobbinge maruz kalan kişilerin ortalamasının (%16,3) çıkması yüksek bir oran olarak değerlendirilemez. Ancak yetenek ve becerileri gösterme olanaklarının kısıtlanması, başarısızlıkların abartılması, rahatsız edici jest ve bakışlara maruz kalma gibi mobbing davranışlarından futbolcuların düşük bir oranda olsa sorun yaşadığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir¹⁸.

Bu veriler ışığında bir diğer önemli bulguda takım sporu olan futbolda, futbolcuların büyük bir kısmı duygusal tacize maruz kalmaktan ziyade yaşanan duygusal taciz davranışlarına tanık olmaktadır. Sporda mobbing evrensel bir olgudur. Ancak, başarının tek koşul kabul edildiği

durumlarda “fiziksel şiddet, sözlü saldırılar, küçük düşürmeler, yıldırımlar, psikolojik baskı ve tacizler” yoğun boyuta ulaşabilmektedir¹⁶⁰.

Kulüplerde görülen yıldırııcı davranışlar ülkeden ülkeye, toplumdan topluma değişim gösterebileceği gibi, futbol kulübünün özelliği de bu farklılığı doğurabilir. Bu nedenle yıldırma üzerinde çalışmanın belki de en büyük zorluğu, öncelikle yıldırmaı tanımlayabilmek ve yıldırııcı davranışlara karar verebilmektir¹⁶³.

Toplumlar arasında veya toplum içerisindeki kültürel farklılıklar insan ilişkilerine yansıdığından, futbol kulüplerinde yaşanan yıldırmaı ve buna yol açan davranışları belirlemede bu kültürel farklar gözetiilmelidir. Örneğin bir Avrupa ülkesi futbolcusunun, teknik direktör konuşurken ayak ayaküstüne atması normal karşılanırken, Türk futbolcusunun ayak ayaküstüne atarak oturması hoş karşılanmaz, saygısızlık olarak nitelendirilir. İki ülke futbolcusu arasında sadece ayak ayaküstüne atmada ortaya çıkan bu farklılık, soyunma odası, tesis veya kamp ortamında, takım içerisindeki ilişkilere derinden yansıyacağı söylenebilir.

Dünyada bütün kulüplerde yaşanma olasılığı olan yıldırmanın gerçekleşme biçimi ve duyarlılığı ülkelere göre farklılık göstermektedir. Örneğin, Namie’nin, Amerika’da yaptığı bir araştırma sonuçlarına göre duygusal taciz tüm örgütlerde görülmektedir. Özel işletmelerde %35, kamu kurumlarında %33, küçük aile işletmelerinde %13 ve kar amacı gütmeyen örgütlerde ise %19 oranında duygusal tacize rastlanmaktadır¹⁶⁹.

Bu nedenle futbol kulüplerinde yıldırmaı tanımlamada ve yıldırmaıya yol açacak davranışları belirlemede genel ölçütler getirmeyi değil araştırmanın yapılacağı toplumun, hatta kulübün özelliğini göz önüne almak gereklidir. Diğer meslek gruplarında yapılan yıldırma davranışlarının süre ve sıklığı ile ilgili bulgulara bakıldığında, Tanoğlu’nun araştırması incelendiğinde mağdurların %24’ü ay’da 1, %10’u haftada 1, %14’ü yılda 1

kez yıldırmaya uğradıkları saptanmıştır¹⁵⁵. Aydın ve Özkul'un 4-5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada katılımcıların psikolojik şiddete maruz kalma konusundaki dağılımlarına bakıldığında %27,4'ünün evet, %71,9'unun hayır ve %0,7'sinin ise cevapsız yanıtı verdikleri görülmektedir²²⁵. Dilman'ın hemşirelerle ilgili olarak yapmış olduğu araştırma verilerine göre özel hastanelerde görev yapan hemşirelerin %18,6'sının çoğu kez, %1,2'sinin ise her zaman duygusal tacize maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir¹⁶⁷.

Araştırma verilere göre, futbolcuların mobbing uygulayan kişilerin “**cinsiyeti**” sorusuna ilişkin olarak, tüm katılımcılar erkek bazında bakıldığından verilerin tamamı (%100) “**Erkek**” çıkmıştır. Normal bir sonuç olarak mobbing uygulayan kişiler arasında “kadın” olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 14). Duygusal taciz davranışlarına maruz kalanların cinsiyeti ile ilgili çalışmalarda, cinsiyet farklılıkları değişik sonuçlar ortaya koymaktadır²²⁵. Kadın-erkek oranının eşit olduğu işyerlerinde fiziksel taciz daha az oranda ortaya çıkmaktadır.

Arpacioğlu'na göre, daha çok kadınların erkeklerden %75 daha fazla risk altında olduğunu göstermektedir¹⁶⁸. Gülcan'ın araştırma sonuçlarındaki verilerde, kadın çalışanlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve taciz bulgularının var olduğu saptaması, bu rahatsızlığın kadın çalışanlar arasında kabul gördüğü şeklinde yorumlanabilir²⁵⁶.

Leymann araştırmasında, iş yerinde yıldırma mağduru olan çalışanların %45'inin erkek, %55'inin kadın çalışan olduğunu ortaya koymuştur. Bu oranlara bakıldığında iş yerinde yıldırma mağduru olmada cinsiyetin herhangi bir belirleyici rolünün bulunmadığı görülmektedir¹⁶². Bu durumu, Hercer'in aktardığına göre, Leymann erkeklerin baskın olduğu mesleklerde kadınların, kadınların baskın olduğu mesleklerde ise erkeklerin mobbing için büyük hedefler oluşturdukları saptamasını ile açıklamaktadır²⁵⁷.

Tablo 14'deki veriler göre, futbolcuların kendilerine mobbing uygulayanların “yaş” tahminlerine ilişkin dağılımı incelendiğinde, **yıldırma uygulayanların dörtte üçünün (%75,4) “37 ve üstü”, (%10,4)’ünün ise “23–29” yaş** grubunda oldukları buna karşılık **“16–22” yaş** grubunda kişinin olmadığını anlaşılmaktadır. Araştırma verilerine bakıldığında, mobbing uygulayanların yaşı ile yıldırma boyutu arasındaki ilişki doğru orantılıdır. Yaş arttıkça yıldırma boyutunun da arttığı görülmektedir.

Mobbing davranışlarının oluşumunda öfke duygusunun kontrol edilememesi önemli bir etkidir. İnsanlarda öfke tepkilerinin yaş büyüdükçe azaldığını gösteren araştırma sonuçları da mevcuttur. Örneğin, Öğüt’ün araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin genç yaşlarda müdürlere daha eleştirel bir bakış açısı ile yaklaştıkları, yıllar ilerledikçe bu bakış açısının olumluya doğru değişim gösterdiği anlaşılmaktadır²⁵⁸.

Balkaya’nın araştırması insanlarda yaş ilerledikçe, öfke tepkilerinin ve belirtilerinin azaldığına ilişkin bulgular içermektedir²⁵⁹. Bu sonuç, Koç’a göre, Stoner ve Spencer’in bulgularıyla da örtüşmektedir²⁵⁴.

Araştırma bulgularına bakıldığında, mobbing uygulayan kişilerin (antrenör) %75,4’ünün 37 ve üstü yaş diliminde olması bu verilerle örtüşmemektedir. Bu çalışmada mobbing uygulayanların yaş oranının yüksek olmasının en önemli açıklayıcısı olarak, antrenörleri genellikle aktif sporu bıraktıktan sonra bu mesleği yapmaya başladıkları düşünüldüğünde, futbolu bırakma yaşının ortalama 33-35 arası olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışmaya katılan futbolculardan elde edilen bulgular, mobbing uygulayanların **“medeni durumları” (%97,0)’ının “evli”, (%1,9)’unun “dul” ve (%9)’ünün ise “bekâr”** oldukları şeklinde dağılım göstermektedir (Tablo14). Araştırma verilerine göre mobbing uygulayanların yaklaşık tamamına yakınının evli olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun

yaş aralıkları göz önüne alındığında bu durumun normal bir sonuç olduğu söylenebilir. Evlilik oranının yüksek olmasının mobbing uygulama nedeni olduğunu düşünmemektedir. Aynı şekilde Gökçe’de araştırma sonuçlarında, işletmelerde çalışanların mobbing uygulamalarına maruz kalmalarında medeni durumlarının önem taşımadığı görüşünü ileri sürmektedir¹⁵⁷.

Yavuz’un, araştırma verilerine göre, Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının medeni durumlarıyla, Mobbing algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır. Bu veriler ışığında, mobbing ile medeni durum arasında olumlu ya da olumsuz bir ilişkinin anlamlılığından söz etmenin zor olduğu düşünülmektedir¹⁸³.

Tablo 14’de mobbing uygulayan kişilerin **“Kaç yıldan beri kulüpte çalıştığı”** sorusuna ilişkin dağılım incelendiğinde, yıldırma davranışları uygulayanların **%45,6’sının “0-3 yıl”, %40,7’sinin “4-6” ve %13,5’inin ise “7 ve üstü yıl”** yanıtlarını verdikleri görülmektedir.

Araştırmada mobbing uygulayanların kulüpte çalışma yılları incelendiğinde “0-3 yıl” ile 4-6 yılları arasında çok anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir. Bu süreçlerin kulüpte başlangıç ve sistemin oluşturulması aşamaları olarak kabul edildiğinde, kısa sürede otoriteyi sağlama, hızlı bir girişle sportif başarı elde etme gibi arzular, bazı radikal kararların alınması ve uygulanmasına zemin hazırlayıcı unsurlar olduğu yargısına varılabilir.

Başarısızlık korkusu yaşayan, takım yönetiminde etkili olmayan liderler aşırı bir kontrol sergiler veya kontrol etme ihtiyacı duyarlar. Dikkatlerini toplayamadıkları ve yanlış yapmaktan çok korktukları için karar vermekte güçlük çekerler. Büyük zorlukla bir karara ulaşabilseler bile, yapmış olabilecekleri yanlışlar ve bunların doğurabileceği olumsuz sonuçlar üzerinde aşırı bir kaygı sürdürürler²⁶⁰. Karacaoğlu’nun aktardığına göre, Rayner’ın çalışmasında mobbingin genelde yeni iş (%51) veya yönetici değişikliğinde (%31) ortaya çıktığı yönündedir²⁶¹.

Araştırma verilerine göre “7 ve üstü yıl” görev yapan kişilerin mobbing uygulama oranlarının düşük olması, bu kişilerin uzun süre aynı kulüpte (Örneğin, Gençlerbirliği Spor Kulübü Başkanı, İlhan CAVCAV’ın 29 yıl aynı kulüpte yöneticilik yapması gibi) görev yapacak kişilerin kulübün yönetim yapısını, iç işleyişini bilmelerine olanak sağladığı gibi olası problemlere karşı daha tedbirli davranabileceklerini düşündürmektedir. Bu nedenle bu tarz kulüplerde mobbingin yol açtığı sorunların yaşanma olasılığının diğer kulüplere göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Dilman’ın araştırma verilerine göre, Meslekte deneyim süresi ile duygusal davranışları ile karşılaşma zamanı arasında anlamlı ilişki görülmüştür ($p<0,01$); halen yaşayanlarda meslekte deneyim süresi 2-5 yıl ve 6-10 yıl arasında olanlar yüksek oranda; son 6 içerisinde yaşayanlarda ise meslekte deneyim süresi 1 yıl olma oranı anlamlı düzeyde yüksektir¹⁶⁷.

Ertürk’ün araştırma verilerine bakıldığında, yıldırma davranışları uygulayan kişilerin mesleki kıdemlerine ilişkin dağılımı, yıldırma davranışları uygulayanların (%3,1)’i 0-5 yıl, (%12,8)’i 6-10 yıl, (%14,8)’i 11-15 yıl, (%17,3)’ü 16-20 yıl, (%29,6)’sı 21-25 yıl ve (%22,4)’ü ise 26 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları görülmektedir¹⁷⁴. Bu bulgular meslek farkı gözetmeksizin kıdem artışına paralel olarak yıldırma davranışları uygulamalarında artışın meydana geldiğini göstermektedir.

Futbolcuların kendilerine mobbing uygulayan kişilerin “**Kulüpteki görevine**” ilişkin dağılıma bakıldığında, **yıldırma davranışları uygulayanların %53,7’si “Antrenör”, %33,3’ü “Kulüp yöneticisi” ve %11,3’ünün ise “takım arkadaşı”** olduğu görülmektedir (Tablo14). Kulüp yöneticileri tarafından orta düzey yönetici olarak seçilen, futbolcuyu eğiten, yetiştiren kişi²⁹ olarak tanımlanan antrenörlerin, futbolcularına “mesleki kariyerini engelleme, baskı altına alma veya takımdan uzaklaştırma” gibi yıldırma davranışları yaşatması, yönetme-yönlendirme görevlerini yerine getiren lider kişiler olması açısından da ayrı bir araştırma konusudur¹¹².

Antrenörlerin takım yönetimi ve disiplin uygulamalarında; zorlayıcı, sınırlandırıcı, yasaklayıcı ve tehdit edici yöntem kullandıklarını ortaya koymaktadır. Antrenörün bilinçaltında sürekli kendini ispatlama durumu olarak nitelendirilen bu durum, takım içi iletişim/ilişkileri de zayıflatmaktadır²⁵².

Antrenör veya futbolcular arasında “sindirme” davranışlarına, fiziksel veya duygusal ya da her ikisinin karışımı şeklinde olabileceği söylenebilir. Bu çerçevede bir futbolcunun bir başka futbolcuyu, bir grubun tek bir futbolcuyu ya da diğer bir grubu hedef olarak seçebileceği söylenebilir. İsim takma, dışlama, alay etme, diğerlerine saldırgan bir biçimde davranma, sorunları kaba kuvvetle çözmeye çalışma kulüp içerisindeki fiziksel ve duygusal istismarın örneklerindendir¹⁶⁰.

Antrenörlerin, futbolcular üzerinde baskı kurma isteğinin nedenlerinden birisinin de kulüplerde başarısızlık halinde sorumluluğun antrenöre yüklenmesidir. Yani antrenör kazanma ile kaybetme arasına sıkışmış durumdadır. Bu durumda antrenörün mutlak başarı arzusu, baskıcı bir yönetim anlayışını benimsemesine neden olabileceğini göstermektedir.

Son on yılda kulüplerimizin değiştirdiği teknik adam sayılarına bakıldığında 1996-97 yılından başlamak üzere 2006-07 sezonuna kadar geçen süre içinde kulüplerimiz yıllık ortalama 10 teknik adam değiştirdiği görülmektedir. Bunun diğer ifadesi ise, 18 takımın yer aldığı bir ligde her yıl bu takımların yüzde elli beşinin teknik kadrolarını değiştirdiğidir.

Avrupa ve Ülkemizde 2006-07 sezonu itibariyle teknik kadro değişim hareketine bakıldığında bu sezon İngiltere’de 20 kulüpten 6’sı teknik kadrosunu değiştirirken; en az değişimin yaşandığı lig olarak 1 teknik adam değişimiyle Alman Bundesliga’nın olduğu tespit edilmiştir²³⁵. Bu veriler görüşlerimizi destekler niteliktedir.

Baskıcı liderlik uygulamaları sonucu kısmen başarılı olunmakta ve itaat sağlanmaktadır. Ancak, futbolcular, antrenörün amaçlarını redderken aynı zamanda kulübün normlarına uyarılmış gibi görünmekte, antrenmanlara karşı istek duymamakta ve başarı için kabul edilebilir en az çabayı göstermektedir²⁶². Bu durum aynı zamanda, bir yıldırma davranışı olan, görevi erteleme veya sabote etme davranışı olarak tanımlanabilir²⁶³.

Bu durumda, kulübünde duygusal saldırıya uğrayan bir futbolcunun performans düzensizliklerinin neden olduğu olumsuzluklar, takıma katkısından daha fazladır. Futbolcu üzerinde psikolojik baskı yaratılarak transfer ücretinin ödenmemesi, arkadaşları içerisinde küçük düşürülmesi, takımda oynatılmaması, kadro dışı bırakılması; futbolcunun psikomatik rahatsızlıklar geçirmesine, istenilen performans seviyesine ulaşamamasına, alt kümelerden bir takımda oynatılmak istenmesine veya futbolu çok erken yaşlarda bırakmasına neden olabilmektedir²⁴⁵.

Eroğlu'nun araştırma verilerine göre de takım sporlarında görev yapan antrenörle ferdi sporlarda görev yapan antrenörlerin lider stilleri farklılaşmamaktadır²⁶⁴. Bu verilerden de anlaşılacağı gibi, genel anlamda sporcuların, antrenörlerinden daha demokratik bir yönetim tarzı beklentisi oldukları söylenebilir.

Körük'ün araştırma sonuçlarına göre, amatör futbol antrenörleri futbolcularını korkutarak motive etme yöntemini liderlik tarzlarında ayırım yapmaksızın çeşitli oranlarda kullanmakta buna karşın durumsal liderlik davranışı sergileyen antrenörler demokratik ve otokratik tarzı gösteren antrenörlere göre uyarma motivasyon tekniğini daha fazla kullanmaktadırlar⁵. Aksu araştırmasında, liderlikte özellik ve davranışlardan çok, liderlik denklemindeki üçüncü öge olan şartlara ağırlık vermektedir²⁶⁵.

Buna göre, bir kişinin lider olup olmaması veya hangi tipte lider olması gerektiği, liderliğin oluşacağı koşullara bağlıdır. Durumsallık teorisini anımsatan bu saptamada durum değiştikçe, lidere yapılan talepte değişecektir. Cengiz ve Yenel'in, önemli olan antrenörlerin hangi liderlik stiline sahip olduğu değil, liderlik stilini hangi ortamlarda ne ölçüde kullanabilecek beceriye sahip olduğu veya olmadığıdır²⁶⁶.

Araştırma bulgularına bakıldığında, futbolculara mobbing uygulayan bir diğer grubun %33,3 oranında yöneticiler olduğu görülmektedir. Genellikle otoriter yönetim stilini benimseyen bir yönetim anlayışının yarattığı bir anlayışın sonucu olduğu söylenebilir. Bu durumda, kulüpte bulunan konum bakımından sahip olunan güç ve yetki, planlı olarak tarafsız ve baskı aracı olarak kullanılıyormuş gibi gösterilmektedir. Bu durum mobbing davranışlarının bir başka biçimidir²⁵².

Gücün kötüye kullanılması kimi zaman merkezi bir öneme sahip olmaktadır. Yönetici veya lider, sahip olduğu gücü, görevinin bir parçasıymış gibi algılamakta, çözümlemekte yetersiz kaldığı sorunların bir çözümü olarak psikolojik şiddet davranışına başvurabilmektedir. Bu tip yöneticilerin, kontrolü yeniden kendi ellerine geçirmek amacıyla böyle bir davranış biçimi benimsedikleri düşünülmektedir²⁶⁷.

Başarıya odaklanarak futbolcu faktörünü ihmal eden yönetim anlayışında futbolcular, bir sezon boyunca sürekli baskı altında tekrar edilen belli bir iş yaparlar. İşin bu monoton yapısının, futbolcular üzerinde psikolojik ve sosyal bazı olumsuz yansımaları olabilmektedir. Tınaz'a göre, Yöneticilerin uyguladıkları mobbingin nedenleri, diğer kişinin sevimsiz olarak algılanması veya o kişiye karşı duyulan kıskançlık, çekememezlik, sosyal imajın tehdit edilmesi, sportif nedenler veya stres faktörü duyguları gibi çok çeşitli olabilir¹⁷. Yöneticilerin kulüp içindeki konumunun getirdiği gücü bilinçsiz bir biçimde kullanma eğiliminde olması, bu kişilerin daima etkin bir mobbing eylemcisi olasılığı olduğu anlamına gelebilir.

Literatürde, değişik meslek gruplarına yönelik yapılan çalışmalarda elde edilen veriler incelendiğinde mobbing uygulayanların en büyük bölümünü yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir. Örneğin, Fox& Stallworth'un araştırma verilerine göre çalışanların %81'inin yöneticileri tarafından duygusal tacize maruz bırakıldıkları anlaşılmıştır²⁶⁸. Rayner yaptığı araştırmada, psikolojik şiddetin, en fazla (%71) üst yönetim kademesinde meydana geldiğini ortaya koymuştur¹⁷⁰.

Tanoğlu'nun akademisyenlerle ilgili araştırma verilerinde yıldırmanın kimin tarafından yapıldığı sorusuna mağdurların %26 oranında yöneticilerden biri yanıtı verdikleri görülmektedir¹⁵⁵. Danimarka'da yapılan bir araştırma verilerine bakıldığında, üretim çalışanlarının iş arkadaşları tarafından, sağlık çalışanlarının ise iş arkadaşları ve amirleri tarafından mobbing maruz kaldıkları görülmektedir²⁴⁴. Koçel, bu durumu; her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinde zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir¹²⁵. Şeklinde ifade etmektedir. Yavuz'un araştırma bulgularına göre, yıldırma uygulayanların %41,2'sinin **“doğrudan bağlı olduğu yönetici”**, olduğu görülmektedir¹⁸³. Işık'ın işletmelerle ilgili araştırma bulgularına göre, işyerindeki mobbing uygulamaları, sözel saldırıların iş arkadaşları veya üst yönetim tarafından gerçekleşmesine göre farklılık göstermemektedir¹¹⁷.

Tablo 14'de kulüp içinde yıldırma uygulayan bir diğer grup olan futbolcular arasında “yıldırma” davranışlarının, fiziksel veya duygusal ya da her ikisinin karışımı şeklinde olabileceğine düşünülmektedir. Bu çerçevede bir futbolcunun bir başka futbolcuyu, bir grubun tek bir futbolcuyu ya da diğer bir grubu hedef olarak seçebileceği söylenebilir.

Bu gruptakiler sık karşılaşılan sorunlu futbolcu tipleridir. Takım arkadaşını baskı altına alma davranışı doğrudan ya da dolaylı olarak iki biçimde görülür. Doğrudan uygulama şekilleri **“takım arkadaşıyla sürekli**

alay etmek, küfür ve argolu bir dille konuşmak, performans ve yeteneklerini küçümsemek, aşağılamak... gibi davranışlarını gösterirler. Dolaylı baskı kurmak ise **“dedikodu etmek, antrenman veya müsabakada yok saymak, görmemezlikten gelme...”** gibi davranışlardır. Saldırganların takım arkadaşlarına yıldırma uygulamalarının temelinde kıskançlık, çekememezlik ve rekabet duygusu ve özgüven eksikliği önemli bir faktör olduğu söylenebilir¹⁷.

Özgüven sorunu yaşayan futbolcularda görülen bir başka sorunda, kötü performans sergiledikleri zamanlarda (topu ayağından kaçırdığı, paslarının rakibe gittiği veya atması gereken goller kaçırdığında kabahatin kendisinde olduğunu bilmesine rağmen, suçlayacak bir başkasını aramasıdır. Bu durumda, kendilerine güvensizlik başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır¹⁹⁶.

Futbolcu ve şiddet ile ilgili olarak ele alınması gereken konulardan biri de genç futbolcuların yaşadıklarıdır. Yıldız adayları olarak büyük umut beklenen bu futbolcuların, uyum sürecinin zorlukları, sosyo kültürel farklılıklar gibi sorunların yanı sıra malzeme taşınması ve tecrübeli oyuncuların (çay, kahve servisi yaptırma gb.) keyfi hizmet beklentilerini sıkça yaşamalarıdır. Bu talepleri yerine getiren futbolcuların “uyumlu”, “efendi”, getirmeyenlerin ise “saygısız” ve “dik kafalı” olarak nitelendirilmesi sıkça rastlanan bir durumdur.

Bu durumda, takımda oynama beklentilerine karşılık, tecrübeli futbolcuların yarattıkları sıkıntıları arasında sıkışıklık içinde olan futbolcular adaptasyon sürecini daha zorlu geçirmekte, yoğun olarak baskı ve şiddete maruz kalmaktadırlar. Birçok genç futbolcu yaşadığı yıldırma davranışlarını “normal” sayarak, fark etmeyerek ya da kabullenilmiş bir çaresizlik hali olarak kabullenmektedir. Bu noktada yıldırmaya maruz kalan futbolculara yönelik bir psikolojik destek ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Baskı uygulayan futbolcu takım kaptanı veya takımda yıldız ise antrenör veya yöneticilerin işi daha güçleşir. Bu futbolcunun kadro dışı bırakılması veya oynatılmaması durumunda medya ve taraftar baskısından dolayı böyle bir futbolcuya karşı kesin ve kararlı tutumla davranıl(a)mayabilir. Bu durumda antrenör ve antrenör takımdaki diğer futbolcuların hoşnutsuzluğunu önleyemediği gibi, bu futbolcuya ödün vermek zorunda da kalabilirler²⁶⁹. Böyle bir durum takım bütünlüğünü bozacağı gibi, takımda yönetim otoritesini ve takım disiplinini de olumsuz etkiler.

İyem'in profesyonel bir takım üzerinde yapmış olduğu çalışmasında ankete katılan futbolcular, en çok takım arkadaşları tarafından karşılaştıkları olumsuz davranışların kendilerini etkilediğini ve yine en çok mobbinge takım arkadaşları tarafından maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir²³. Teknik direktör Giray Bulak; “dünyanın yer yerinde futbol varoş sporudur, varoşlardan çıkan gençler oynar bu oyunu. Dolayısıyla o gençlerin zamanında çok tacizler gördüğümü biliyorum ben, çok ezildiklerini görüyorum”²⁶⁹, ifadeleri görüşlerimizi destekler niteliktedir.

Her kulüpte meydana gelebilecek profesyonel futbolcuların yıldırma ve baskı altında kalmasında; kulüp yöneticisi, antrenör, kulüp personeli, takım arkadaşları, taraftar, medya... gibi değişkenlerin etkin olduğu tartışma konusudur²⁶³.

Takım arkadaşlarına baskı uygulayan futbolcular için yapılması gereken ilk şey, bunu hangi durumlarda, hangi sıklıkla ve hangi biçimde yaptığıdır. Eğer baskı kurma davranışı belli durumlarda görülüyorsa, antrenör ve yöneticiler bu sorunu ayrıntılı biçimde gözden geçirip çözüm yolları üretebilir. Ancak, baskı uygulama davranışı futbolcunun kişilik yapısına/özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmışsa antrenör ve ya yöneticilerin bu durumla baş edebilmesinin gücüdür.

Kulüpteki psikolojik saldırıları önlemenin en önemli yöntemi eğitim programlarıdır. Kulüpte mobbingi önleme eğitimleri, müdahale stratejilerinden en yaygın olanıdır. Çünkü müdahale tekniklerinin her biri ayrı bir eğitimi içerir (örneğin liderlik, mesleki iyileştirme, çatışma ve stres eğitimi gibi). Bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ile örgütte oluşabilecek olumsuz davranışlar engellenebilir. Eğitimin diğer bir amacı da bu davranışların nedenlerini anlama ve kulüpte olumsuz davranışları teşvik edenleri duygusal ve davranışsal açıdan yönetebilmektir²⁷⁰.

Tablo 15'e bakıldığında futbolcuların, örgüt sağlığına ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri görülmektedir. Ortalama değerleri incelendiğinde en düşük ortalama değer Yönetimin Etkisi (10,22) olarak görülürken, en yüksek ortalama değer Moral (23,28) faktörüne aittir. Ortalama değerlerden de görüldüğü üzere Moral ve Akademik önem dışındaki faktörler birbirine yakın bir konum parametresine sahiptir. Dolayısıyla genel olarak faktörler arasında çok anlamlı farklılaşmaların olmadığı görülmektedir.

Bir kulübün hedeflerine ulaşmasında yöneticilerinin takımlarına sağlayacağı kaynak, teknik heyet ve futbolcularına verdikleri destek ile ilişkilidir²⁷¹. Bu işleyiş kulüpte iletişim etkinliği, moral, motivasyon ve liderlik gibi kulübün amaçlarının belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinde rol oynayan kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır²⁷².

Örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli faktörlerden biri de moraldir. Moral işten tatmin duyma, kişinin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Moral ve iş tatmini birbirleriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Bir örgütte moral ve tatmin düşüklüğü çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve sonuçlar yaratmaktadır²⁴⁷.

Genel olarak, kulübün başarılı olma ve futbolcuların doyumunu ifade eden moral değerlerin yıldırma davranışlarına karşı önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Altun'nun aktardığına göre, Jun, Kore'de bulunan spor örgütlerinin sağlık düzeyini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada spor örgütlerinin sağlık düzeylerini düşük bulmuştur¹⁶.

Bu verilerden de anlaşılacağı gibi, futbolcuların verimli olması için mutlu ve sağlıklı olması gerekir. Örgütlerde yaşanan ya da yaşanması muhtemel yıldırma eylemleri, her çalışan gibi futbolcuları da olumsuz yönde etkiler. Bunlara paralel olarak, kulübe ilgi ve bağlılığın azalması, sorumluluk duygusunun azalması, müsabakalarda yüksek oranda hata yapma, yetersizlik duygusu doğrudan ortaya çıkan yansımalarıdır¹⁶¹.

Futbolcuların kendilerini iyi hissetmelerinin sağlandığı kulüpler sağlıklı kulüplerdir¹²⁷. Bu kulüplerde, her fırsatta morali yükseltici etkinliklerin düzenlenmesinin sonucunda, yıldırma davranışlarının etkisi ve süresinin de kısa süreli olacağı düşünülmektedir.

Tablo 16'daki veriler izlendiğinde, çalışmaya katılan futbolcuların, dönüşümsel liderlik alt boyutlarına ait ortalama değerlerinin hepsi de ölçekte orta değeri gösteren 30'un üzerinde yer almaktadır. Dolayısıyla genel olarak yukarıda yer alan 3 faktörde de; İdealleştirilmiş Etki, Telkinle Güdüleme ve Entelektüel Uyarım gruplarında bireylerin ortalamanın üstünde olumlu yönde fikre sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın Bireysel Destek grubunun ortalamaya yakın bir değere ulaştığı, bu grubu oluşturan bireylerin konu hakkında kararsız olduğu söylenebilir.

Bu faktörler arasında en düşük değer Entelektüel Uyarım (33,19) en yüksek değer ise Telkinle Güdülemedir (35,06). Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en homojen grubun Bireysel Destek (6,92) olduğu görülmektedir. Cevaplar arasında homojenliğin en az olduğu grup,

yani cevaplar arasındaki farklılaşmanın en yüksek olduğu grup ise Entelektüel Uyarım (7,87) grubudur.

Kulüplerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için hazırladıkları planların her türlü olası durumu kapsamaması, kulüplerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik olması ve belki de en önemlisi futbol oyunun değişken, öngörülmeleyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması kulüplerin etkili liderlik gereksinimi ortaya çıkarmaktadır⁵⁴. Bu nedenle liderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmekte²⁷³ ve kulüp yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olması kulübün etkinliği açısından hayati önem taşımaktadır²⁷⁴.

Paksoy'un göre, yöneticilerin söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılık sağlanmalıdır. Özellikle yöneticiler etik davranışlar bakımından diğer çalışanlara örnek olmalı, yönetimde saydamlık sağlanmalı, kararlara katılmaya önem verilmeli ve katılma ortamı yaratılmalıdır²⁷⁵.

Cemaloğlu'nun, araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirdiklerini göstermektedir²⁷⁶. Benzer bir çalışmada, Şahin, okul müdürlerinin liderlik stillerini genelde dönüşümcü olarak algıladıklarını tespit etmiştir²⁷⁷. Korkmaz'ın araştırma sonuçları okul müdürlerinin okul içerisinde gösterdikleri dönüşümsel liderlik stiline güçlü bir şekilde öğretmenlerin iş doyumu ve okulun örgüt sağlığını doğrudan, öğretmenlerin iş doyumu etkisiyle de dolaylı olarak etkilendiği yönündedir²⁷⁸. Cömert'in yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin öğrenim düzeylerine göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında hem algılanan durum hem de beklenen durum açısından anlamlı fark bulunmamıştır²⁷⁹. Ceylan ve ark., çalışmalarında dönüşümcü liderliğin boyutlarının tümünün örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülerek; dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı artırdığı anlaşılmıştır²⁸⁰.

Arslantaş'ın bir üretim firmasında iki farklı bölüm çalışan 233 kişi üzerinde yapmış olduğu araştırma verilerine göre, dönüşümcü liderliğin tüm boyutları psikolojik güçlendirmenin boyutlarını farklı şekilde etkilemektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tümü üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur²⁸¹.

Bu verilere dayanarak, dönüşümsel liderlik özelliğine sahip yöneticilerin yönettikleri, sağlıklı kulüplerde akademik başarı için antrenör ve futbolculara moral verdikleri; yüksek ve başarılabılır hedefler belirlemelerinde yardımcı oldukları, inandıkları ve başarılı olanlara saygı duydukları görüsüne ulaşılabilir.

Tablo 17'deki verilerde, futbolcuların yaşadığı yıldırma davranışlarının alt boyutlarına bakıldığında ortalama değerlerden sadece Görev boyutu ölçekte orta değeri gösteren 30'un üstünde yer almaktadır. Diğer taraftan, Örgüt içi İletişim ve Sosyal İlişkiler boyutu ise orta değeri gösteren 30'un altında yer almaktadır. Dolayısıyla genel olarak yukarıda yer alan 2 faktörde bireylerin ortalamanın altında bir düşünceye sahip olduğu, yani olumsuz yönde fikre sahip olduğu görülmektedir.

Görev boyutunun; örgüt içi iletişim ve sosyal ilişkiler için bilgi paylaşımı ve karar verme anlamında etkili bir güç olduğu söylenebilir. Bu gücün etkili kullanılmaması durumunda beklenen süre içinde elde edilmesi gereken performans değerlerine ulaşmaya bilinir¹²¹. Bu tür durumlarda, örgüt içi iletişim sisteminde aksaklıkları kaçınılmaz olacağı söylenebilir.

Canitez'in araştırma sonuçlarına göre, iletişim sürecini en az kullanan ve en az zaman ayıran, görev eğilimli liderler olduğu görülmektedir. Normalde, işlerin çoğunu kurallara bağlama yanlısı olan bu tür liderler böylelikle futbolcularla daha az iletişim kuracaklardır²⁸². Görevin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan durum ve farklı sorunlar, karşısında

futbolcunun yetersiz kalması, futbolcu üzerinde baskı yaratmakta ve dengesini bozmaktadır. Bunun yanında futbolcuya aşırı sorumluluk yüklenmesi ya da tam tersine futbolcunun bağımsızlığını azaltacak ayrıntılı çalışma süreçlerinin kurulması önemli stres kaynaklarından²⁸³.

Özdevecioğlu ve arkadaşlarına göre, örgüt içi iletişim sisteminin bozulması neticesinde; çalışanlar arası düşmanca duyguları geliştirir ve belki de sonuçta şiddete dönüşür²⁸⁴. Glasl ve Thomas örgüt içi iletişim ve çatışma nedenlerinin analizinin zorluğunu işaret etmiştir. Bunlardan birincisi, çatışmayı geliştiren nedenler zincirinin nerede bittiği, ikincisi de, bir çatışmanın yayılmasında katkısı olan birden fazla faktörün olmasıdır¹⁹³.

İlişki kurma ve sosyal olma ihtiyacı, sorumlu kişi ve yönetenler tarafından sürekli olarak gözönünde tutulmalı ve kulübün yeniden şekillendirilmesi ve organizasyonu sürecinde önemli bir isteklenme faktörü olarak düşünülmelidir²⁸⁵. Ertürk'ün çalışmasında, görev değişkenine ilişkin “kendini gösterme ve iletişim” boyutunda yaşanmış yıldırma eylemlerinde, okul müdürleri, okul müdür yardımcılara ve öğretmenlere göre, belirtilen konularda daha çok yıldırma eylemlerine maruz kalmaktadır¹⁷⁴.

Paksoy'un araştırma sonuçlarına göre, Yıldırma sürecini önleyebilmek için örgütteki belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Görev tanımları açıkça yapılmalı, sorumluluklar belirlenmelidir. Beklenen davranışların ne olduğunu ve etik standartları açıkça ortaya koyan, birbiriyle çelişmeyen personel politikası oluşturulmalıdır²⁷⁵.

Bu tür sosyal ihtiyaçların giderilmesi futbolcuların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını etkileyen olumlu faktördür. Aile üyeleri ve takım arkadaşları ile yakın ilişkiler futbolcuların stresini azaltmada yardımcı olmaktadır. Kısaca, sosyal destek gerilimin ortaya çıkmasını ve etkilerini çeşitli şekilde azaltabilmektedir²⁸⁶.

Bir kulüpte, futbolcular arasındaki sosyal ilişkilerin zayıflaması futbolcuları yalnızlığa sürüklemektedir. Böylesi bir yapıda, futbolcular işbirliği azalırken rekabet daha da şiddetlenmektedir. Futbolcuları yalnız çalışmaya iten ve aşırı rekabetin olduğu örgütlerde psikolojik şiddetin yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

Psikolojik şiddetin bir sonucu olarak, futbolcunun sosyal imajı zedelenmiştir. Depresif davranışları ve konuşmaları çevresindeki insanları bunaltmakta ve ondan uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Diğerleri tarafından, **“başarısız, elindekilere sahip olamayan, kimseyle anlaşılamayan insan”** olarak nitelendirilmektedir. Kulüpte/takımda dışlanmış ve başarılı futbolcu kimliğini yitirmiş olan mağdur, artık sosyal çevresinde ve ailesindeki değerini de kaybetmektedir¹⁷. İşyerinde yıldırma eylemlerine maruz kalan hastaları inceleyen Samancı ise işyerinde yaşanan sıkıntıların aile ilişkilerine de yansıdığına dikkat çekmektedir²³³.

Sosyal hayatından uzaklaşan mağdurın, ailesi ile ilişkileri zayıflamakta ve ebeveynlik, eşlik ve çocukluk rollerinin gereklerinden uzaklaşmaktadır²⁵⁰. Ailevi sorunlara karşı hoşgörüsüz ve ilgisiz davranmakta, bu durum (çocuklu olması halinde) çocuklarının okuldaki performansını dahi etkileyerek, başarılarının düşmesine neden olmaktadır. Mağdurun yaşadığı sorunlar, en yakınındaki eşine de olumsuz olarak yansımakta ve devam eden süreçte boşanmaya kadar gidebilmektedir¹⁶⁰.

Aktop'un akademik elemanlar üzerinde yaptığı araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, tüm katılımcıların sosyal ilişkilere saldırı puanlarının ortalaması 25 puan üzerinden 9,2 (%36,8) olarak bulunmuştur¹⁸. Bu oran duygusal taciz değeri olarak ele alındığında, öğretim elemanlarının fakülte içerisinde sosyal ilişkilerinde az da olsa sorun yaşadığı biçiminde yorumlanabilir. Bu veriler araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Tablo 18’de elde edilen verilerin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, İnisiyatif Yapısının, diğer tüm alt boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde diğer alt boyutlarda meydana gelen artış inisiyatif yapısında da bir artışa sebep olmaktadır.

Kulüp ortamında inisiyatif yetkisi; yönetimin, belirlenen hedeflere ulaşılmasında; futbolcuların güçlendirilmesi, karar verme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine imkân veren bir örgütsel ortamda bireysel inisiyatiflerin kullanılmasıdır²⁸⁷. Bu durum, görev ve yönelimlerinde başarılı yöneticilerin davranışlarına; takımdan beklentilerine, futbolcuların performans standartlarına dayanmaktadır¹¹⁷.

Futbolcuya inisiyatif verilmesi aynı zamanda yeni bir statü de demektir. Bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavram olan statü, saygı ve güdülemeyi arttıran önemli araçlardan birisidir²⁸⁸. Bu, futbolcunun, takım arkadaşları ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görmesi anlamına gelmektedir. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin başkaları tarafından takdir edildiğini görmek, kişinin tatmin olmasını sağladığı, motive ettiği söylenebilir³⁵.

Saygı alt boyutunun da benzer şekilde, diğer tüm alt boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 18). Buna göre; kulüp içinde diğer alt boyutlarda meydana gelen artış Saygıda da bir artışa sebep olmaktadır. Karşılıklı saygı yoluyla kontrol kurma, başkalarının kendi arzularıyla fikirlerin paylaşmasını, birlikte çalışılması ve destek vermesi anlamına geldiğini göstermektedir.

Dönüşümsel liderlikte yöneticinin; futbolcularına saygı göstermesi, onlara kulübün amaçlarına ulaşabilmesi için üretken bir ortam yaratması ile doğru orantılıdır²⁴⁷.

Kulüplerde saygı yaklaşımı çerçevesinde, futbolcuların, takım arkadaşlarına karşı tutumunu, takım organizasyonlarına katılımını bilmeli ve değer vermeli, ancak diğer futbolcuların sorumluluklarını üzerine almak yerine, futbolcuların takımlarına karşı sorumluluklarını kendilerinin yerine getirmeleri öngörülmelidir. Bu durumda sınır esnekliği futbolcuları yönetmek için anahtar görevi görür. Saygı yaklaşımına, esnek çalışma saatleri, alternatif görev dağılımları verilebileceği düşünülmektedir²⁸⁸.

Yıldırmaya maruz kalanlar sosyal ortamlarda genellikle endişeli ve kendine daha az saygı duyan kişilerdir¹⁸. Dürüst ve oldukça tecrübesizdirler. Her zaman mahcup, hoşgörülü, iyi niyetli ve özür dilemeye hazır bir tavır içerisindedirler. Bu özellikleri ise yıldırma uygulayan kişileri harekete geçirmektedir¹⁶⁰. Bu nedenle, kulüplerde saygı ortamının yükseltilmesi, düşük oranda da olsa uygulanmakta olan zorbalığı önlemeye yönelik müdahale yöntemi olarak değerlendirilmiştir.

Yönetim Etkisi alt boyutuna ait veriler incelendiğinde, benzer şekilde, diğer tüm alt boyutlarla arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde diğer alt boyutlarda meydana gelen artış Yönetim Etkisinde de bir artışa sebep olmaktadır (Tablo 18).

Profesyonel kulüplerde dönüşümsel liderlik tarzının benimsenmesi, yönetim ile futbolcular arasında yönetim tarzı açısından hassas bir denge kurulması; “Yöneticilerin, kulübün kuralları ve politikası, yönetim kalitesi, çalışanlarla olan ilişkiler, kulüp güvenliği ve futbolcuların motivasyonu için bu faktörleri iyileştirmeyi sağlamaya çalıştığı anlamına da gelir^{112, 62}”.

Yöneticilerin futbolculara karşı daha koruyucu, sevecen, paylaşımcı ve hoşgörülü olmaları futbolcuların özgüveninin artmasına neden olur ki bu durum yapabilirliklerinin farkına varmasına neden olacağı

için çok önemlidir²⁸⁹. Bu farkındalık futbolcuların duygusal patlamaları önlemek ve özdenetime sahip olabilmeleri için büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel bir yapıya sahip olan kulüp işleyişi ve takım yönetimi kâğıt üzerinde planlanan yazılı kurallarla belirlenen ilişkilerle istense de sınırlandırılmaz. Örneğin, yazılı kurallar, kulüp içerisinde ilişkilerinde kimin kimi denetleyeceğini, çalışmaların nasıl bir sırayla yapılacağından söz eder. Amaç, yönetimin düşünce tarzına yaklaşılmasını sağlamaktır¹²⁸. Oysa yönetici, antrenör ve futbolcular aynı zamanda kendi kişilikleri ve sorunlarıyla bu kademelerde bulunurlar⁶¹. Bu nedenle, kulüpte antrenman ve müsabaka sürecinde performansla ilgili olarak karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği çizgilerin dışına taşması halinde, çekememezlik veya çatışmaların yaşanacağı söylenebilir.

Örgütlerde yıldırma eylemlerinin nedeni olarak farklı görüşler ileri sürülmesine karşın, Leymann ise bu görüşe, karşı bir sonuç ortaya koymakta ve yıldırma eylemlerine neden olan faktörleri, örgütün liderlik sorunları ve çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar olarak belirlemektedir¹⁶³.

Kaynak Desteği alt boyutuna ait veriler ile diğer alt boyutlara ait verilerin korelasyonuna bakıldığında, diğer tüm boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde diğer alt boyutlarda meydana gelen artış Kaynak Desteğinde de bir artışa sebep olmaktadır(Tablo 18).

Bir anlaşmazlığın kaynağında bazen iyi belirlenmiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. Kulüp içindeki görevler birbirini izleyen ve tamamlayan bir yapı arz eder. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici görev sınırının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve birbirinin içine girmişlerdir⁴⁴. Bu durumda antrenör, futbolcu veya idari personel tarafından yapılması

gereken ya da paylaşılamayan görevler olduğu gibi hiçbir bölümün kısmen sahip çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri “finans sağlama, taraftar ilişkileri, başarısızlık halinde sorumluluk üstlenme veya kaynak yaratma” gibi durumlar çatışmalara neden olabilmektedir¹¹⁴.

Bir kulübün en önemli girdisi insan kaynaklarıdır. İnsan gücü olmaksızın, diğer üretim etkenlerinin ürüne dönüşmesi imkânsızdır¹²¹. Kulüpte diğer girdiler (tesis, malzeme, para vb.) açısından kulüp amaçları doğrultusunda uygun nitelikte ve yeterli sayıda kaliteli futbolcuya sahip olmadıkça, amaçlarını gerçekleştirmesi ve varlığını sürdürmesi olasılığının oldukça düşük olacağı söylenebilir.

Kulüp yönetimlerin uzun dönemli etkililiği ve sportif başarıları elde etmesinin en önemli koşulu futbolcu geliştirme merkezlerinde genç futbolcuları iyi yetiştirmelerine ve bu alana yatırım yapmalarına bağlıdır. Bir başka ifadeyle, kulübün, sahip olduğu insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanması, amaçlarına ulaşabilmesi ve varlığını koruyabilmesi için altyapı yatırımı gereklidir¹²².

Kaynak desteği aynı zamanda, kulüplerde futbolcular için yeterli malzeme, uygun çalışma ortamı ve materyallerin temin edilmesine dayanmaktadır. Sağlıklı bir kulüpte, futbolcuların kendi eğilimleri ile sistemin rol gereksinimleri arasında uyumlu çalışması ideal bir ortamın göstergesidir. Bu şekilde sistemin girdileri ve futbolcuların etkili kullanımı arasında bir uyum vardır¹¹⁷.

Mobbingin, kaynak desteğinin yetersizliğinden çıktığı durumlarda kaynakların artırılması etkili olarak kullanılan bir yöntemdir. Kaynakların adil kullanılması, tek elde toplanmaması, performansı yüksek oyuncuların takımda oynatılması, ödemelerin zamanında eşit oranlarda dağıtılması, bu yönetime örnek olarak gösterilebilir²²⁵.

Sağlıklı bir kulüpte her türlü kaynağın tek elde toplanılmasından sakınılmalıdır. Takımda her zaman hak eden futbolcuların oynadığı bir ortam oluşturulmalıdır. Aksi durumlarda, hizmet sunulan ortam ve teknoloji ne kadar iyi olursa olsun futbolcular mutsuzsa, takımın başarılı olması mümkün olamayacağı söylenebilir²⁹⁰. Gürkan'ın, öğretmen ve yöneticilerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçladığı araştırmanın sonuçlarında; kaynak desteğine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir²⁹¹.

Profesyonel bir kulübün varlığını sürdürebilmesi için işgücü kaynaklarını sağlaması, bu kaynakları akılcı bir biçimde kullanması, işgörenlerin özendirilmesi ve bütünleştirilmesi gibi psikolojik sorunları çözmesi gerekmektedir¹⁸⁶. Kulüpte görev alanların morallerinin verimliliğe yansıdığı, demokratik eğilimlerin arttığı durumlarda yöneticiler, “liderlik” beklentisi ile daha fazla karşı karşıya gelmektedir.

Akademik Önem boyutuna ait veriler incelendiğinde, diğer tüm boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde diğer alt boyutlarda meydana gelen artış Akademik Önem de bir artışa sebep olmaktadır (Tablo 18). Akademik önem; yöneticilerin, futbolcularının başarıya yeteneklerine inanmalarına ve akademik mükemmelliği aramaya güdülenme derecesine bağlıdır. Futbolcular için yüksek fakat başarılabılır amaçlar oluşturulur, öğrenme çevresi düzenlidir¹¹⁴.

Futbolcular sürekli bir gelişim ve değişim içindedirler. Yönetici/antrenörler, kulüp ortamı içinde futbolcuların çok değişik alanlardaki (kişisel, sosyal, duygusal ve akademik) gelişimlerini desteklemek için birincil role sahip kişilerdir. Aynı zamanda, diğer futbolcularla etkileşimleri yoğun olan kişiler olarak, onların akademik becerileri kadar kişisel ve sosyal becerilerini de geliştirmek yönetici/antrenörlerin temel amacıdır.

Yıldırım'ın araştırma sonuçlarına göre, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları örgüt sağlığının akademik önem boyutunda orta düzeyde anlamlı bir ilişkisi ortaya çıkardıkları görülmüştür¹⁰.

Tablo 18'e bakıldığında, Moral boyutuna ait korelasyon analizi sonuçlarında, diğer tüm boyutlarla arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; kulüp içinde diğer alt boyutlarda meydana gelen artış Moral da bir artışa sebep olmaktadır.

Yönetici ve antrenörler, futbolcuları müsabakalara hazırlarken; gereken ilgiyi gösterdiğinde, ihtiyaçlar giderildiğinde moral değerleri yükselten, futbolcuları daha fazla çaba sarf etmeye güdüleyen biri şeklinde algılandığı¹¹³, bu koşulların sağlanmadığı ortamlarda ise futbolcuların yaptıkları işi sadece görevlerini yerine getirme amaçlı olarak yaptıkları söylenebilir.

Kulüplerde görev ve moral duygusu arasındaki ilişkinin analizi yapılırken, bir diğer önemli noktada futbolcuların amaçlarına ulaşması için yaptığı ilerleme morali yükseltmeye yetmeyebilir. Moral koşullarının gerçekleşmesi ve moral duygusunun elde edilmesinde birlik ve beraberlik ruhuna gerek vardır. Bu ruh hali kişiler arası ilişkiyi ifade etmektedir¹⁸³. Bu duygunun özellikleri takım içerisinde; “ben”den ziyade “biz”, “yarışma ve yardımlaşma”, **“amaca götüren çalışmaların hayranlıkla izlenmesi ve takdir edilmesi”** ile takım birliği ve bağlılığı” ortaya çıkarılır²⁶.

Moral değerleri yüksek, başarı odaklı futbolcular performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve başarılı ihtiyaçlarını giderebilmek için elit futbolcu davranışları sergileyebilme ihtimalleri de arttırmaktadır. Çünkü moral duygusu futbolcuların, açıklık, arkadaşlık ve güven duygularına dayanmaktadır. Futbolcular birbirini sever, birbirlerine yardım ederler, kulüpleriyle gurur duyarlar ve başarılar kazanmak onlara mutluluk hissi verir¹¹⁷.

Çoban'ın çalışmasında görev değişkeni, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığının takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir¹¹⁴.

Bu verilerden de anlaşılacağı gibi örgütsel liderlik, işbirliği, etki dağılımı boyutları yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Görev boyutuna ait veriler ile diğer boyutlara ait verilerin korelasyonuna bakıldığında, diğer tüm boyutların tümü ile arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; alt boyutlarında meydana gelen artış, Görevde bir artışa sebep olduğu gibi, benzer şekilde boyutlarla her birinde ortaya çıkan düşüş de Görevde de bir düşüşe neden olduğu görülmektedir (Tablo 18).

Görev boyutu ile dönüşümsel liderliğin alt boyutları arasında doğru orantının olmasının nedenlerinden birinin, dönüşümsel liderliğin alt boyutlarına uygun kulüp ortamında lidere duyulan saygı ve hayranlık duygusunun, futbolcuların kulübün amaçları doğrultusunda daha özverili çalışmalarını sağlaması olarak söylenebilir¹⁸. Bu ortamda liderin, futbolculara ilham vermesi, entelektüel merakını uyandırması ve kılavuzluk yapması, onları kulübün amaçları doğrultusunda çalışmaya özendirmesi sonucunda futbolcularda daha iyisine ulaşma amaçlı çalışma isteği artacaktır; birlikte çalışma duygusu takım ruhunu geliştirecektir³.

İnsan ilişkilerinde iletişimin tartışılmaz bir önceliği ve yeri bulunmaktadır. İnsanlar iletişim yoluyla bilgileri paylaşabilme ve çabaları birleştirebilme olanağına kavuşmaktadır²⁵⁰. İnsanlar arası iletişim, kişilerin birbirlerine bilinçli ya da bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini akla gelebilecek her türlü yolla aktarma ve ondan bir cevap alma davranışıdır. Bu nedenle özel yaşamda olduğu kadar toplumsal ve örgütsel yaşamda da iletişim son derece önemli ve etkili bir süreçtir²⁹².

Örgütsel iletişim, örgütteki küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmasında önemli rol oynamaktadır²⁰. Örgütün bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlamaktadır.

Örgütsel iletişim, içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine duyarlılığın kaynağıdır. Aynı zamanda, yönetsel faaliyetlerin yürütülmesinde, karar verme ve yönetme ihtiyacı için doğru bilgiyi sağlamaktadır. İletişim, iş etkinliğinin artırılması ve örgütsel kaynakların harekete geçirilmesi için zorunludur²³⁹. Örgütlerde yönetsel ve örgütsel etkinlikler, örgütsel iletişim sayesinde yerine getirilmektedir.

Yöneticilerin, futbolcuların takımla ilgili kararlara katılımlarını sağlamaları, mobbingi önlemede etkili bir yöntem olabileceği düşünülmektedir. Bu şekilde, futbolcuların daha fazla sorumluluk aldığı, belirsizliklerin ortadan katılığı bir ortam yaratılmış olacaktır. Aydın'a göre, aynı zamanda katılımlı yönetim süreci olan bu durum, stresi önleyici etkisinin yanında iş performansını da artırmaktadır¹³⁰.

Futbolculara kulübün neden başarılı olmasında rollerinin neler olması gerektiğinin, yıllık program, kamp ve seyahatlerin anlatılması, toplantılar düzenlenerek sorunların öğrenilmesi ve bu sorunların çözüme kavuşturulması için çarelerin hep birlikte düşünülmesi, performansı düşüren ya da tam tersi yükselten unsurların beraberce ortaya konması, böylece çalışanların moral ve motivasyonunun artırılması, onlarla sürekli diyalog halinde olunması, etkin iletişim ve başarı için gereklidir²⁹³.

Tablo 19'da Görev bağımlı değişkenine göre örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik alt boyutları arasında yapılan regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan futbolcuların algılarına göre, örgüt sağlığı alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt

boyutlarından görev bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, görev ile Kurumsal Bütünlük arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=.28$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=.18$) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Görev boyutu ile kurumsal bütünlük alt boyutları arasında doğru orantılı bir ilişkinin olması kurumsal bütünlüğün sağlandığı kulüplerde görev bilincinin yerleşmiş uygun kulüp ortamında futbolcuların kulübün amaçları doğrultusunda daha özverili olarak çalışabilmeleri olarak yorumlanabilir.

Yıldırım'ın çalışmasında, örgütsel sağlığın kurumsal bütünlük boyutu ile etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutları arasında %24 oranında orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel desteğinde bu boyutta önemli olduğu anlaşılmıştır¹⁰.

Cemaloğlu'nun araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin, Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, telkinle güdüleme ve laissez faire alt boyutlarının yıldırma üzerinde önemli bir yordayıcı olduğunu göstermiştir²⁷⁶.

Örgüt sağlığının kurumsal bütünlük boyutu ile yönetici, antrenör ve futbolcular çevreden gelen bütün engellemelere ve baskılara karşı çıkabilirler. Bu boyutta algılanan yöneticilerin, kulübün sağlığını bozan olumsuzluklara karşı koruyucu olduğu düşüncesine futbolcuların sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca bu boyut ile antrenör, yönetici ve futbolcular arasında da dinamik ve sürdürülebilir bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Görev ve inisiyatif yapısı arasında pozitif ve orta düzeyde ($r=,66$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde, bu korelasyonun ($r=,28$) olarak hesaplandığı görülmektedir (Tablo 19).

Kulüp sağlığı ile yöneticilerin liderlik tavrı arasında paralellik olduğu futbolcuların algılamalarından anlaşılmaktadır. Yöneticilerin futbolcularla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları futbolcuların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır⁷⁴. Yöneticilerin, gerektiğinde futbolcuların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler futbolcuların yöneticilerine olan güvenlerini arttıracığı söylenebilir²⁹⁴.

Futbolcuların, kulüplerine bağlılık davranışları gösterme eğilimleri yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır. Özellikle duygusal olarak futbolcunun kulübüne bağlılık hissetmesi, performans değerleri üzerinde olumlu etki yaratır²⁹⁵. Yöneticilerinin sadakatine, kulüpteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan futbolcular kulüp içindeki önemsiz sorunları büyütmezler (sportmenlik davranışı) veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler (vicdanlılık davranışı)²⁹⁰.

Bu durum, kişisel duygulara ve futbolcuların gereksinmelerine ilgi gösterildiği şeklinde yorumlanabilir¹¹³. Öner'in liderlik tarzları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonuçlarına bakıldığında, istisnalarla yönetim ve liberal liderlik tarzının astların iş tatminiyle negatif yönde ilişkili olduğunu gösterirken, dönüşümcü liderliğin beş boyutunun ve işe yönelik (etkileşimci) liderliğe ait tesadüfi ödül boyutunun astların iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir²⁹⁶.

Örgüt sağlığının Saygı alt boyutu puanları ile görev arasında hesaplanan pozitif ve orta düzeydeki ($r=,68$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, pozitif ve düşük düzeyde ($r=,26$) olduğu görülmektedir(Tablo 19). İnsana, insan olduğu için değer verme ve bu değer süresinde kendimizce bireyin, olumlu ve olumsuz kişilik özelliklerini kabullenme bir tür saygının ifadesidir²⁹⁷.

Kulüpte kişiler arası hoşgörünün sistemli bir şekilde uygulanabilmesi için karşılıklı saygıya ihtiyaç vardır. Çünkü saygı tüm insan ilişkilerindeki temel yapı taşıdır. Bu nedenle, kulüplerde yöneticiler, futbolcularını olduğu gibi kabullenmeli, değişik gelen duygu ve düşüncelerin olabileceğini göz önünde bulundurarak her türlü fikre saygı duymalıdır. Bunun sonucunda ise kulüp içi ilişkilerde güven duygusu oluşmaya başlar²⁹⁸.

Görev ile Yönetim Etkisi arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,45$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,05$) olarak pozitif ve zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir. Benzer pozitif ve düşük ilişki, örgüt sağlığının moral alt boyutu ile görev arasındaki ikili korelasyonda da ortaya çıkmış($r=,45$) ve diğer değişkenlere bakıldığında, iki değişken arasındaki korelasyon ($r=,04$) pozitif ve düşük olarak bulunmuştur.

Örgüt sağlığının Kaynak Desteği alt boyutu puanları ile görev arasında hesaplanan pozitif ve yüksek düzeydeki ($r=,70$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, pozitif ve düşük düzeyde ($r=,42$) olduğu görülmektedir. Akademik Önem ve görev arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,49$) diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu iki değişken arasında negatif ve zayıf düzeyde ($r=-,01$) olduğu görülmektedir(Tablo 19).

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt boyutlarından görev bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, görev ile İdealleştirilmiş Etki arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,22$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,06$) olarak hesaplandığı, başka bir deyişle pozitif ve zayıf olduğu görülmektedir. Görev ile Telkinle Güdüleme arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,18$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-,03$) negatif ve zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir (Tablo 19).

Yöneticilerin temel görevlerinden biri, kulüp içinde insanları daha üst düzeylere getirmek, performanslarını artırmak için onları motive etmektir³⁰⁰. Bu anlamda, yöneticinin başarısı, çalışanlarının kulüp amaçları doğrultusunda çalışmaları; bilgi yetenek, beceri ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır³⁰⁰. Buradan hareketle dönüşümcü lider kulüpte futbolcuların zamanlarını ve yeteneklerini yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olacaktır.

Gücenmez'in, öğretmen ve öğrenciler üzerinde yaptığı araştırma bulgularına göre, İlham verici güdüleme ile farklılık boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r= .135$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=.126$) olarak hesaplandığı görülmektedir²⁵². Bu veriler araştırma verilerini destekler niteliktedir. Bu durumda, kulüple ilgili problemlerin çözümünde farklı yollar arayan, futbolcularına farklı çözüm yolları öneren yönetici ve antrenörlerin; takım içi etkinliklerde de adil oldukları söylenebilir.

Futbolcuların, yönetim hakkındaki görüşlerini uygun ortamlarda bildirebilme hakkına sahip olmaları onları motive eden etkenlerdendir. Yöneticileri tarafından dinlenildiklerini ve görüşlerine önem verildiğini hissetmeleri yönetim ile aralarının daha ılımlı olmasını sağlayacaktır¹¹⁶.

Benzer pozitif ve zayıf ilişki, liderlik stiline Entelektüel Uyarım alt boyutu ile görev arasındaki ikili korelasyonda da ortaya çıkmış($r=,11$) ve diğer değişkenlere bakıldığında, iki değişken arasındaki korelasyon ($r=-,04$) negatif ve zayıf olarak bulunmuştur. Görev ile Bireysel Destek arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,14$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,01$) pozitif ve çok zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir(Tablo 19).

Yıldırım'ın araştırma bulgularında; dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının örgüt sağlığının akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutlarıyla pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Özellikle idealleştirilmiş etki boyutunun dönüşümcü liderliğe ait diğer iki değişkenden daha etkili olduğu görülmüştür¹⁰.

Ortaya çıkan sonuçlar, tüm alt boyutların birbirleriyle pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu yönündedir. Dolayısı ile örgüt sağlığı ile yöneticilerin liderlik özellikleri arasında yakın bir bağıntı vardır. Örgütün sağlıklı olabilmesinde en önemli unsurlardan biri değişime açık olmaktır. Bir örgütün değişime açık olabilmesi için de kulüp yöneticilerinin değişime açık olması yani dönüşümcü (yenilikçi-esnek) olması önemlidir³⁰¹.

Tablo 19'a göre Örgüt sağlığı alt boyutlarını oluşturan bağımsız değişkenlerden kurumsal bütünlük, inisiyatif yapısı, saygı ve kaynak desteği ile mobbing alt boyutlarından Görev bağımlı değişkeni arasındaki çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde; aralarındaki

ilişki ileri derecede anlamlı bulunmuştur ($p<.001$). Buna karşın Örgüt sağlığının Yönetim etkisi, Moral ve Akademik Önem alt boyutları ile yöneticilerin Dönüşümsel liderlik alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Kulüplerin rekabet güçlerini geliştirebilmeleri, kalıcı başarılar elde etmeleri, sadece sınırlı sayıda yetenekli futbolcu ve vizyon sahibi yöneticilerle mümkün değildir. Bunun yerine tüm kulüp elemanlarının düşünsel ve bedensel yeteneklerini işe yansıttıkları kurumsal bütünlük, inisiyatif yapısı, saygı ve kaynak desteği gibi sağlıklı bir ortamın oluşturulmasıyla mümkündür³⁰².

Araştırma verilerinde, örgüt sağlığının alt boyutları arasında ilişkinin ileri derecede anlamlı olması; söz konusu kulüplerde örgüt sağlığının olduğu, yöneticilerin mobbing konularına ilgili olduğu, futbolculara önem verildiği, etik değerlerin güçlü olduğu, iletişim eksikliği ve mobbing davranışlarının çok farklı biçimlerde görülemeyeceği şeklinde yorumlanabilir³⁰³.

Sağlıklı kulüpler, enerjisini görevine yönelten, yönetici, antrenör ve futbolcular arasındaki ilişkilerde uyumun hüküm sürdüğü, başarılı kulüplerdir. Örgütsel sağlık etkenlerini iyileştirerek, futbolcuların performansını etkilemek, kuşkusuz tüm kulüpler için önemli olduğu söylenebilir. Futbolcunun başarılı bir performans göstermesinde zor olan nokta yönetici ve antrenörü ile kurması gereken bu hassas dengedir. Takımın olası bir başarısızlığını önlemek için futbolcuyu sürekli gözetlemek ve baskı altında tutmak çok riskli bir yöntemdir. Takımda birlik, sevgi, saygı olmadan bu niteliklerin uygun ölçülerde bulunması kolay değildir²⁴⁴.

Kulüp yöneticilerinin eylemleri, kulübün bütün üyelerine saygılı olmayı, farklı kültür ve düşüncelere karşı hoşgörüyü, futbolcuların zaman zaman verimsiz olabileceklerini, takımdaki futbolcuların eşitliğini ve kaynakların adil olarak sunulmasını içermektedir⁶⁰.

Kulüp temelli uygulamalar kapsamında güvenli ortam sağlayan, futbolcuyu teşvik eden ve destekleyen, istendik davranışlar konusunda özel çalışma ortamları sunan program uygulamalar futbolcularda öz saygı düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır²⁵⁰. Bu tür yönetsel yaklaşımlar, aynı zamanda futbolcuların kulübe yönelik tutumlarında istendik ve olumlu yönde değişimlere neden olurken; bu durum futbolcuların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

King ve diğerlerinin çalışmaları da, özsaygı düzeyinin yüksekliği ile olumlu okul, akran ve aile ilişkilerine sahip bulunmanın gençlerin istenmeyen davranışlarda bulunmasını önleyebilecek en önemli faktörlerden birisi olduğunu göstermektedir³⁰³. Profesyonel futbol kulüpleri, gerçekleştirmek istedikleri hedeflere ulaşmak için takımlarının performanslarını üst düzeye çıkarıp, sürekli kılabilmelidirler. Bunun için ise, kullandıkları kaynaklardan en etkin biçimde faydalanmaları gerekmektedir.

Kulüplerin kullandıkları kaynaklar arasında futbolcu faktörü en önemli faktörlerden biridir. Bu aşama da, futbolcuların antrenmanlara isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanan “motivasyon” önemli bir araç olarak kullanılabilir. Motive edilmiş futbolcuların performanslarının artırılarak kulüp hedeflerine yönlendirilmesi ve bu sayede takımın performansında bir artış sağlanması mümkün olabilir³⁰⁴. Katılımcı ve ekip ruhunu destekleyen sağlıklı örgütlerde, futbolcuların çalışmalarını etkin bir şekilde yapabilmelerini sağlayacak düzeyde kaynak vardır. Bu kulüplerde, kaynak paylaşımında eşitlik, kullanımında ise etkinlik söz konusudur²⁵⁰.

Kulüp yönetimleri için kaynak desteği, futbolcularla ilişkileri yönetmek; “futbolcuların kulüpte zamanlarını samimi bir şekilde kullanmalarını sağlayarak; performans değerleriyle ilgili bilgileri sunmak, bireysel performans değerlerini öğrenmek ve ölçmek, bireysel gelişim (bilgisayar, yabancı dil, liderlik vb.) eğitimi yaygınlaştırmak ve yönetmek,

vizyonlarını geliştirmek, futbol kariyerlerini daha üst düzey takımlarda sürdürmelerini sağlayacak ortam yaratmak” gibi anlamlar taşımaktadır²⁹⁷.

Sağlıklı bir kulüp, hiçbir şiddet olayının yaşanmadığı, çatışmaların olmadığı bir kulüp olmaktan çok, ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneğı olan kulüptür¹⁷. Kulüp içindeki kişiler ve gruplar arasındaki paylaşıma dayalı ilişkiler, hem o kulüpte çalışan birey, hem de kulüp sağlığı açısından kaçınılmazdır.

Kulüplerde, ilişkilerin sağlıklı olmaması, bireyde stres, duygusal çöküş, düşük iş tatmini ve fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Futbolcular kulüplere sadece maddi gelir için değil aynı zamanda sosyal ilişkiler için de transfer olmaktadır. Dolayısıyla, kulüp içinde yaşanan mobbing ve benzeri uygulamalar, futbolcularda yalnızca strese neden olmamakta, aynı zamanda psikolojik bozukluklara neden olabilmektedir¹⁶⁰.

Kulüplerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etkinliğe ulaşabilmeleri ancak bir takım şartları sağlamaları ile mümkündür. Yeniliğe ve gelişime açık olmayan, kararlara futbolcuların katılımının olmadığı, yeterli ve doğru bilgi akışının sağlanamadığı, kulüpsel bağlılığın gelişmediğı, stres ve iş tatminsizliğinin yüksek olduğu, futbolcuların kulüp için en önemli kaynak ve değer olarak görülmediğı kulüplerin başarılı olmaları ileri sürülebilir.

Tablo 20’de, Örgüt sağlığı alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt boyutlarından Örgüt İçi İletişim bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmı korelasyon incelendiğinde, Örgüt İçi İletişim ile Kurumsal Bütünlük arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=.38$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=.26$) olarak hesaplandığı görülmektedir.

Kulüplerdeki çatışmaların nedenlerinden birisi de futbolcuların, kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olmaması ve iletişimde meydana gelen aksaklıklardır⁵⁰. Gerçekte, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir²³⁷.

Kulüp içerisinde hedef futbolcu da istenilen etkinin yaratılabilmesi, ya da var olan tepkilerin istenildiği gibi yönlendirilmesi mobbing tekniklerinin bilinçli olarak uygulanmasına bağlıdır³⁰⁴. Çünkü mobbing'i uygulayanların gönderdikleri mesajlar takımın tüm futbolcularına değil, kulüpten soyutladıkları futbolculara yöneliktir. Yıldırmanın her zaman açıkça düşmanca bir yaklaşım (takım iyi netice aldığı durumlarda bu davranışlar azalabilir veya gizlenebilir) içermediği, olağan sayılan iletişim biçimleri şeklinde gerçekleşen şekli olarak tanımlanabilir³⁰⁵.

Hedef alınan futbolcunun; yönetici, antrenör ve takım arkadaşlarıyla iletişimi engellenir¹⁹. Pasif bir görünüm ile hedeflenen kişinin psikolojik durumu üzerinde etkili olmaya çalışarak, hata yapmasına yol açarak durumu onun aleyhine çevirmeyi amaçlar. Bu tarz mücadele sürdürenler tamamen karşı tarafın haklarını göz ardı ederler. Hedeflenen taraf tepki verdikçe daha kötü duruma düşebileceği görülür¹⁵⁵.

Tan'a göre, bu davranışlar; olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici, futbolcuyu utandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik saldırgan bir iletişimdir²²⁴. Zayıf iletişim kanalları nedeniyle artan yanlış anlamaların yorumları da olumsuz biçimde olacaktır¹⁵³.

Örgüt İçi İletişim ve inisiyatif yapısı arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r=,24$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde, bu korelasyonun ($r=-,07$) olarak hesaplandığı, burada da negatif yönde ve çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 20) .

Araştırma verilerine bakıldığında, mobbing'in futbol kulüplerinde örgüt içi iletişim ve inisiyatif yapısı eksikliğinin kaynağı olarak görüldüğü, ancak bu oranın düşük olduğu anlaşılmaktadır. Futbolcuların karşılaştıkları mobbing davranışları kulüplerin örgüt sağlığı ve iyilik hallerinin sağlanmasında kulüp içi iletişimin yetersiz kalındığı durumlar olarak tanımlanabilir¹⁶¹. Bu davranışların; futbolcular üzerinde etki sahibi olan kişi ya da kişiler tarafından uygulandığı düşünüldüğünde, bu davranışlara maruz kalan futbolcular üzerinde inisiyatif kullanımının zor olacağı gibi durumlar ortaya çıkarabilir.

Örgüt sağlığının Saygı alt boyutu puanları ile Örgüt İçi İletişim arasında hesaplanan pozitif ve düşük düzeydeki ($r=,26$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, negatif ve çok zayıf düzeyde ($r=-,09$) olduğu görülmektedir(Tablo 20).

Saygı bir anlamda futbolculara yönelik temel belirlilik göstergesidir. Yöneticinin saygısı, ortak kulüp normlarına uygun davranmasını, kendi çıkarlarını, doğruyu söylemesini ve sözünü tutmasını, karar ve uygulamalarla ilgili açıklamaları doğru ve anlaşılır bir şekilde yapmasını içerdiği düşünülmektedir³⁰⁶.

Yöneticinin, futbolcularına ilgi göstermesi ve saygı duyması, duyuşsal temelli bir güven boyutudur. Bu davranış, futbolcularının iyiliğini düşünerek hareket etme, futbolcularına yararlı olma isteği, taşıma, futbolcuları için gayret sarfetme ve futbolcuları için kendini riske atma davranışları içerir³⁰⁷. Amaç futbolcunun dolayısı ile takımın çıkarlarıdır. Nitekim futbolcusuna arkadaşça davranan, sorunlarının çözümüne yardımcı olan, yol gösteren, koruyan, destekleyen, cesaretlendiren bir yönetici dönüşümcü lider olarak algılanır ve daha kolay güven ortamı yaratırlar.

Örgüt İçi İletişim ile Yönetim Etkisi arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,38$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki

değişken arasındaki korelasyonun ($r=,28$) olarak pozitif ve zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir (Tablo 20). Yöneticilerin kulüple ilgili izlenimleri ve futbolcuların yaşadığı tecrübelerin doğru bir analizini yapmak, önemli bir adımdır. Bu analiz sonucunda futbolcularla beraber çözüm seçeneklerini belirleyebilir ve bu seçeneklerini deneyerek, gelişme kaydetmek için neleri daha farklı yapabileceklerine karar verebilir. Analiz sürecince futbolcularla iki yönlü bir etkileşim gerektiği gibi kurulabilirse futbolcuların kendileri için yapabileceklerini farkına varması mümkün olacaktır.

Örgüt içi iletişimin zayıf veya yetersiz olduğu durumlarda sıkça rastlanan mobbing davranışlarında mağdur; yönetici, antrenör, takım kaptanı veya idari personel tarafından sınırlanır. Sürekli sözü kesilir. Kendini ifade etme fırsatı verilmez. Benzer davranışları diğer futbolcular sergileyebilir ancak o söylediğinde azarlanır ve yüksek sesle bağırlır. Performansı, özel yaşamı eleştirilir. Yalancı olduğu ima edilir. Sözlü veya telefonla tehdit edilir¹⁶⁰.

Bu konuda, Tanoğlu'nun akademisyenler üzerinde yapmış olduğu araştırma verilerine göre, "**sürekli sözünün kesildiğini**" söyleyen akademisyenlerin oranı %22'dir¹⁵⁵. Gökçe'nin araştırma sonuçlarına göre, "**sözünün kesilmesi**" resmi okul yöneticilerinin en sık karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar arasındadır¹⁵⁷. Dilman'ın araştırma bulgularında, "**konusurken sözünün sürekli kesilmesi**" ifadesi duygusal tacize maruz kalanlarda anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır ($p<0,001$)¹⁶⁷. Işık'ın araştırma verilerine göre, çalışanların ister üstleri ister iş arkadaşları tarafından fikirlerinin açıkça söylenmesinin engellenmesi çalışan için ($p=0.05$) önemli bir iş stresi kaynağını oluşturmaktadır¹¹⁷. Bu veriler araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Cemaloğlu ve Ertürk'ün, öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri ile "**Kendini Gösterme ve iletişim**" boyutunda yaşadığı yıldırma ile ilgili Diğer maddeler incelendiğinde, "**Kendinizi mesleki açıdan ifade**

etmenizin sınırlandırılması”, “Sizinle yüksek ses tonuyla konuşulması”
“Sizinle ilgili sürekli olumsuz eleştirilerin yapılması”, ifadelerine ilişkin, erkek öğretmen ve yöneticiler ile kadın öğretmen ve yöneticilerin yıldırıma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark $p>.05$) bulunmamıştır⁹. Bu değerlendirme farklılığının araştırma kapsamında örneklem grubunu erkek katılımcıların oluşturmasında kaynaklandığı düşünülmektedir.

Benzer pozitif ve zayıf ilişki, örgüt sağlığının moral alt boyutu ile Örgüt İçi İletişim arasındaki ikili korelasyonda da ortaya çıkmış ($r=.35$) ve diğer değişkenlere bakıldığında, iki değişken arasındaki korelasyon ($r=.01$) pozitif ve çok zayıf olarak bulunmuştur.

Moral etkili bir motivasyon hazırlama uğraşısının çok önemli bir parçasıdır. Futbolculara doğru bir şekilde moral vermek, onlara güvenildiğini ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştıklarından bir şüphenin olmadığını gösterebilmektir. Böylelikle daha hızlı bir şekilde motive olmalarını sağlanmış olabilir¹⁸⁶.

Diğer yandan, kulüp yöneticilerinin, futbolcuların moral değerleri arasında ölçüt olarak kullanılan davranışlar için; kulüp içi etkinliklere katılabilmelerini sağlamak. Kulüp içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturmak. Futbolcuların, ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek ve gidermenin etkili bir yöntem olacağı söylenebilir²⁵⁵.

Bunun dışında, performans değerlendirilmesinde objektif kriterlerin yokluğu, belirsizlik ve haksızlıkların olması, değerlendirmelerin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması futbolcuların kaygı ve endişe duymasına, kronik gerilim (kişinin sürekli olarak işinde başarısız olacağı kaygısı) yaşamasına neden olmakta ve bunun yoğun biçimde yaşanmasının ise; yıldırma sebebi olarak ileri sürülebilir²⁵⁰.

Bu sorunlar karşısında mücadele etme becerisi gösteremeyen futbolcuların, antrenör, takım arkadaşları, kulüp personeli veya taraftarlarla çatışması kaçınılmaz olur. Kulüp yöneticilerinin çatışmalara gösterdiği tepkiler futbolcunun ileride çatışmalara karşı alacağı tavrı belirler. Kulüp yönetimi ve teknik heyetin otoriter tarzla isteklerini yerine getirmesi, futbolcunun kulüp içinde kuracağı ilişkinin ve karşısındaki insanlara kendisine nasıl davranılması gerektiğinin sınırlarını belirler²⁴⁴.

Örgüt sağlığının Kaynak Desteği alt boyutu puanları ile Örgüt İçi İletişim arasında hesaplanan pozitif ve düşük düzeydeki ($r=,36$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, pozitif ve zayıf düzeyde ($r=,18$) olduğu görülmektedir. Akademik Önem ve Örgüt İçi İletişim arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,42$) diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu iki değişken arasında pozitif ve zayıf düzeyde ($r=,10$) olduğu görülmektedir(Tablo 20).

Sağlıklı bir kulüpte, kaynak kullanımı; sağlıklı bir insan potansiyeline göre çalışılır. Ancak onlar kendilerini ne başkalarına karşı ne de örgüte karşı bir yarış içinde hissetmezler. Burada insanların kabiliyetleri ile rolleri arasında uyum vardır¹³. Mobbingin olmadığı kulüplerde verimlilik artırımında kaynak desteğinin üst düzeyde olması, çalışanların dikkatini kulübün amaçları yönünde bütünleştirmesi açısından önemli olduğu göstermektedir²²⁴.

Yıldıрма davranışlarına uygun bir ortam olmayan bu kulüplerde, yönetim anlayışındaki değişimlerle birlikte ilerleyen dönemlerde, futbolcular kendi kabiliyetlerini kullanma alanlarını genişletir. Yöneticiler; futbolcuların, yenilikçi olmak için harcadıkları çabayı, yeniden şekillendirici problemleri, yaratıcılığı destekler⁹¹. Bu ortamda yıldıрма davranışlarının olmamasının beklenen bir sonuç olacağı söylenebilir. Bu durumun oluşması doğal olarak kaynak desteği sorunu yaratmayacaktır.

Uras'ın araştırma sonuçlarına göre, kaynak kullanımı boyutuna ilişkin öğretmen algıları, okul türüne göre fark göstermemektedir. Okuldaki insan kaynağının bilgi ve beceriden yararlanma ve mesleki becerilerin geliştirilmesi konuları genel ve özet statü liselerdeki öğretmenler tarafından olumsuz algılanırken, mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenler tarafından olumlu algılanmaktadır¹²⁰. Çoban'ın araştırma bulgularına göre, öğretmenler arasında özel okulda çalışanların, resmi okulda çalışanlara göre ve resmi okul yöneticilerinin, öğretmenlerine göre okulların sağlıklı ürünler vermesi, kaynak sağlanması ve kullanılması konularını daha yeterli gördükleri söylenebilir¹¹⁴.

Futbolcuların örgüt içi iletişim, akademik önem, saygı, kaynak desteği azaldıkça buna paralel olarak kurumsal bütünlük ve yönetim etkisi de azalmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak futbolcunun iş tatmininde azaldığı söylenebilir. Böyle bir ortamda futbolcunun aynı kulüpte uzun süreli kalma olasılığı zayıflamaktadır. Yavuz'un araştırma sonuçlarına göre, personel işinden tatmin oldukça, işte kalma niyeti de artmaktadır. Yıldırma faktörleri etkisini artırdıkça, personelin işinde kalma niyeti azalacaktır¹⁸³. Bu sonuç değerlendirmesi, araştırma bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Algılanan fiziksel yeterliliğin üst seviyede olması sonucunda sportif verimle kendini ispat etme, takım içerisinde olumlu davranış şekillerinin gelişmesi ve özgüven duygusunun oluşumundaki rolü önemlidir. Bunlar; takım içerisinde olası çatışmalar, hakaretler, aşağılanma içeren yorumlar, engellemeler ve bu engellemelere karşı gösterilen tepkiler ve ruhsal savunma mekanizmalarıdır²³⁴.

Kişilerarası iletişimi etkileyen bir başka önemli faktör ise; kişilerin, belirli psikolojik objelere ilişkin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını düzenli bir şekilde oluşturan eğilimler olarak tanımlanan tutumdur³⁰⁸. Kulüp içi ilişkiler, bireylerarası çatışmalara neden olan inançlarla, tutum ve davranışlarla ilgidir. Kulübün gelişmesi ve sportif başarılar kazanması için bu derece önemli olan futbolcuların görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmeleri için olumlu tutumlar içinde olmaları gerekmektedir²²².

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt boyutlarından Örgüt İçi İletişim bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, Örgüt İçi İletişim ile İdealleştirilmiş Etki arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=.13$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-.008$) olarak hesaplandığı, başka bir deyişle negatif ve zayıf olduğu görülmektedir (Tablo 20). Bu durumun örgütsel sonuçları olarak, daha çok kulüp içindeki motivasyon düzeyine bağlı olarak, futbolcuların ve dolayısıyla takımın performans değerlerinde düşmenin görülebileceği söylenebilir.

Yıldırma sürecinin kulüp üzerindeki etkileri de son derece önemlidir. Bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkiler ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açar. İş kalitesi ve miktarında azalmaya sebep olur, verimliliği düşürür¹⁸.

Yıldırma sürecinden sadece hedefler etkilenmez aynı zamanda çalışma grupları da etkilenir. Sonuçta işin iyi bir şekilde başarılması için bir araya gelinemez. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajına yansır ve olumsuz bir şekilde tanınmasına sebep olur. Futbolcular, gördükleri işten ve kulüp ortamından memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu da, kulüplerin sağlıklı bir ortam oluşturabilmeleri ve yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin etki alanlarını artırmaları ile gerçekleşebilir³⁰².

Kulüpte, giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlar. Futbolcuların, işlerine ve kulüplerine aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan kulüplere transfer olma arzusunun kaçınılmaz olacağı söylenebilir¹⁶⁰. Uyguç çalışmasında, öğretim üyelerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını sergilediklerinde öğrencilerin ve kendilerinin performanslarının arttığı belirlenmiştir⁹⁶.

Cemaloğlu “Yöneticilerinin liderlik Stilleri İle Örgüt Sağlığı ve Mobbing Arasındaki ilişki” konulu araştırmasında Dönüşümcü Liderlik davranışlarını sergileyen yöneticilerin, çalıştıkları örgütlerin, örgüt sağlığı puanı yükselirken, bunlara paralel olarak mobbingin yaşanma düzeyinde de düşme olduğu sonucuna ulaşmıştır². Araştırmalar, örgüt sağlığı ile liderlik ve mobbing arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Etkili bir yönetim anlayışının vazgeçilmez parçasını oluşturan iletişim düzeni, bir örgütte açık, anlaşılır ve doğru isleyen kanallar biçiminde devreye sokulmamışsa, bu durumda futbolcular ve onlardan uzaklaşan yöneticileri bir araya getirmek kolay is değildir³¹.

Doğru iletişim gerçekleşmediğinde yabancılaşma, kulüpten fiziksel anlamda olmasa bile ruhsal anlamda kopmalar yaşanabilir. Özellikle yönetici, futbolcularla ve takımla iletişimi kopardığında, mevcut mobbing olaylarını göremeyecek ve mağdurlar artmaya devam edecektir. Mobbingi önleyici tedbirler almamak, gizlemeye çalışmak, bu konuda mağdurlarla iletişim kuramamak, mobbing olaylarının yaygınlaşmasına neden olabilecektir¹⁹⁰.

Örgüt İçi İletişim ile Telkinle Güdüleme arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,13$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,011$) pozitif ve zayıf olarak hesaplandığı görülmektedir. Örgüt İçi İletişim ile Bireysel Destek arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,09$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-,006$) negatif ve çok düşük olarak hesaplandığı göstermektedir(Tablo 20).

Örgüt içi İletişimin bir ucunda eşit şartlarda profesyonel alışveriş, diğer ucunda ise değişen derecelerde duygusal bir etkileşim bulunmaktadır³¹⁰. Değişen derecelerdeki ilişki içerisinde örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü

meydana getiren çeşitli bölümler ya da gruplar, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan bir süreç olarak tanımlanır.

Bireysel destek ise, kulübün hedeflerini gerçekleştirme için yöneticilerin, futbolcuların ilgi ve gereksinimlerini ön plana çıkarması, çalışmaya teşvik etmesi, güven ortamı yaratması ve kendisine saygı göstermelerini sağlayacak biçimde davranışları içerdiği söylenebilir¹¹³.

Benzer pozitif ve zayıf ilişki, liderlik stiline Entelektüel Uyarım alt boyutu ile Örgüt İçi İletişim arasındaki ikili korelasyonda da ortaya çıkmış($r=,08$) ve diğer değişkenlere bakıldığında, iki değişken arasındaki korelasyon ($r=-,003$) negatif ve çok zayıf olarak bulunmuştur(Tablo 20). Zayıf iletişim, yöneten–yönetilen arasındaki çatışma ile kurmay (eşdüzey) personel arasındaki çatışma, eş düzeydekilerle, astlarla ve üstlerle olan zayıf ilişkiler, üst veya alt kademedan gelen tehditler, örgütte oluşan informal gruplara katılamama gibi faktörler olumsuz bir örgütsel iklimin işaretleridir²⁵⁰.

Profesyonel kulüplerde, mobbingi önleyici tedbirler alınabilmesi için çatışmanın çözümünde güçlü, etkili, cesur, uzlaşmacı, atılgan ve aynı zamanda uyumlu bir lider gereklidir³¹⁰. Liderin, kendisinden beklenen davranışları sergilememesi, grup içindeki gerilimi artırır ve çatışmaya neden olabilir. Çatışmanın çözümü için özellikle gerek duyulabilecek etkili bir liderlik tarzı belirlenmesinin, çatışmanın cinsine ve grup üyelerinin çatışmayı kendi içlerinde çözebilme yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir¹⁸.

Mobbing sendromunun ilerlemesini ve yayılmasını durdurabilmek için yöneticiler, çatışmaları çözümlemek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, örgütlerin güç, imaj ve yetişmiş insan gücünü kaybetmesine ve esas varoluş nedeni olan amaçları doğrultusunda

ilerleyememelerine neden olacaktır¹⁶⁰. Uras'ın araştırma sonuçlarında, öğretmenler arasında iletişim ve anlaşmazlık dönemlerinde olumlu algılanırken, iletişimi çarpıtan grupların olduğu kabul edilmektedir¹²⁰.

Tablo 20'ye göre Örgüt sağlığı ve Dönüşümsel liderlik alt boyutları ile Mobbing alt boyutlarından Örgüt İçi İletişim arasındaki çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde; aralarındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Tablo 21'de Sosyal İlişkiler bağımlı değişkenine göre örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik alt boyutları arasında yapılan regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında, sosyal ilişkiler açısından, örgüt sağlığı alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt boyutlarından Sosyal İlişkiler bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, Sosyal İlişkiler ile Kurumsal Bütünlük arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=.24$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-.01$) negatif ve çok zayıf düzeyde hesaplandığı görülmektedir.

Futbolun oyun karakterine bakıldığında, çok kişi ile oynanması, binlerce kişi tarafından izlenmesi, kulüpler, hakem, gözlemci, spor medyası gibi birçok kurum ve kuruluşla ilişki içinde olması futbolcuların sosyal boyutunun gelişmiş olduğu anlamına gelmektedir. Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması, onu var eden önemli bir iletişim boyutudur. Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel gereksinimlerindendir¹⁵³.

Kulüpte yıldırma davranışlarıyla karşılaşan futbolcunun bu temel hakları elinden alınmakta ve kişiler kurumsal bütünlüğü zayıflatan sorunlarla baş başa bırakılmaktadır. Daha sonra kendini tam bir yalnızlık içinde bulur. İşte bu dönemde, sağlığıyla ilgili olumsuzlukları da hissetmeye başlayacağı söylenebilir³¹¹.

Futbolcunun, olaylardan ve gelişmelerden dışlandığı, diğer takım arkadaşlarından nedensiz yere ayrı ortamda antrenman yaptırıldığı, takım arkadaşlarıyla konuşmasının engellendiği, o takımın oyuncusu değilmiş gibi davranıldığı bir ortamda örgüt sağlığını/kültürünü doğru algılaması mümkün olamayacağı gibi kendine güveni ve saygı da yok etmeye başladığı söylenebilir²⁵⁰. Bu saldırılar, futbolcуда öylesine derin bir yıkıma sebep olmaktadır ki, mağdur, bir grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazsa, çoğunlukla futbolu bırakmayı tek çare olarak düşünebilirler³¹.

Futbolcuların çeşitli gruplara katılma gereksinmesi, sosyal olduğu kadar doğal bir olgu olduğunun bilincine varan yöneticilerin, sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde uğraş vermekte, çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak çalışanlar arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olduğu düşünölmektedir²⁹⁹.

Örgütsel iklimin iyi olmadığı kulüplerde, hem iletişim koşullarının hem de çalışanların birbirlerini sosyal olarak destekleme düzeylerinin düşük olduğu anlaşılmıřtır²¹³.

Aktop'un akademisyenlerle ilgili araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, tüm katılımcıların sosyal ilişkilere saldırı puanlarının ortalaması 25 puan üzerinden 9,2 (%36,8) olarak bulunmuştur. Bu oran duygusal taciz değerı olarak ele alındığında, öğretim elemanlarının fakölte içerisinde sosyal ilişkilerinde az da olsa sorun yaşadığı biçiminde yorumlanabilir¹⁸. Cemaloğu ve Ertürk'ün araştırmasında öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri ile **“Sosyal ilişkiler”** boyutunda yaşadığı yıldırma ile ilgili dağılım incelendiğinde; **“Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması”**, **“Size, yokmuşsunuz gibi davranılması”** ve **“Bulunduğunuz yerde dışlanma durumunuz”** ifadelerine ilişkin, erkek öğretmen ve yöneticiler ile kadın öğretmen ve yöneticilerin, yıldırma maruz kalma düzeyleri arasında anlamlı bir fark ($p>.05$) bulunmamıřtır⁹.

Sosyal İlişkiler ve inisiyatif yapısı arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r=,46$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde, bu korelasyonun ($r=-,11$) negatif ve çok düşük düzeyde hesaplandığı görülmektedir. Örgüt sağlığının Saygı alt boyutu puanları ile Sosyal İlişkiler arasında hesaplanan pozitif ve orta düzeydeki ($r=,54$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, pozitif ve düşük düzeyde ($r=,09$) olduğu izlenmektedir.

Sosyal İlişkiler ile Yönetim Etkisi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=,61$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,44$) olarak pozitif ve düşük olarak hesaplandığı görülmektedir (Tablo 21).

Mobbingin uygulandığı kulüplerde, sosyal ilişkilerin zarar görmesinin verimlilik ve çalışanların iş doyumunu açısından çok olumsuz etkileri de olabilir. İş doyumunun düşüklüğünden ötürü futbolcularda oluşan işe karşı isteksizlik nedeniyle yaratıcılık kısıtlanır²³⁴. Kulüp ortamında yaşanan psikolojik taciz sonucunda futbolcuların dikkati, kulübün amaç ve hedeflerinin taşıdığı önemden uzaklaşır. Yalnız mobbinge maruz kalan futbolcular değil, süreç içerisindeki olaylara tanık olan futbolcularda, kendilerinin de mobbinge maruz kalacaklarını düşünerek kulübe olan güvenlerini yitirirler²⁷⁴.

Gelişen olayların doğal sonucu olarak kulübe bağlılık ve işe bağlılık tutumlarında önemli ölçüde bir düşüş yaşanır. Futbolcular arasındaki uyum bozulurken, tam bir güvensizlik ortamı oluşur.

Diğer taraftan kulüplerin ödediği sosyal bedellerin ağırlığı da önemli boyuttadır. Bir kulüpte çalışanlar, çalışma koşullarından memnun değilse ve bir takım taciz edici davranışlara maruz kalıyorlarsa, kulüp ortamında yaşadıklarını dışarıda anlatmaları olasıdır.

Kulüp içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, kulübün saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz futbol dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur¹⁷. Nitekim kulüp yönetimleri, mobbingin sürmesine göz yumdukları takdirde yıldız futbolcularını yitirirler; nifak oluşur ve olumsuz bir örgüt iklimi tablosu ortaya çıkar. Genel saygı duygularında bir azalma gözlenirken kulüp kültürü değerlerinde de çöküş yaşanır³¹². Benzer pozitif ve düşük ilişki, örgüt sağlığının moral alt boyutu ile Sosyal İlişkiler arasındaki ikili korelasyonda da ortaya çıkmış ($r=,59$) ve diğer değişkenlere bakıldığında, iki değişken arasındaki korelasyon ($r=,28$) pozitif ve zayıf olarak bulunmuştur.

Örgüt sağlığının Kaynak Desteği alt boyutu puanları ile görev arasında hesaplanan pozitif ve orta düzeydeki ($r=,52$) ikili korelasyonun ise diğer değişkenler kontrol edildiğinde, pozitif ve zayıf düzeyde ($r=,19$) olduğu görülmektedir. Akademik Önem ve görev arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=,63$) diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu iki değişken arasında pozitif ve zayıf düzeyde ($r=,25$) olduğu görülmektedir (Tablo 21).

Mobbingin akademik önem üzerindeki etkisi çok fazla ele alınmamış olmasına rağmen; antrenmanları aksatmanın, takımla ilgili organizasyonlara katılmamanın, kendini kulübün tümü ya da belli bir alanında güvende hissetmemenin futbolcuların akademik önem, görev ve sorumluluklarını gerine getirmelerini olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Koç'un aktardığına göre, Pietzak ve diğerlerinin çalışmaları da benzer bulgular içermektedir. Mağdur öğrencilerin %64'ünün akademik performanslarının genellikle ortalamanın altında olduğunu, %14'ü orta düzeyde akademik performansa sahip olduklarını ve %3'ünün de ortalamanın üstünde akademik performansa sahip olduklarını düşünmektedir²⁵⁴. Bu veriler görüşlerimizi destekler niteliktedir.

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının alt boyutlarından oluşan bağımsız değişkenlerle, mobbing alt boyutlarından Sosyal İlişkiler bağımlı değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde, Sosyal İlişkiler ile İdealleştirilmiş Etki arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=,21$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=,02$) olarak hesaplandığı, pozitif ve çok zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Sosyal İlişkiler ile Telkinle Güdüleme arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,19$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-,06$) negatif ve çok düşük olarak hesaplandığı görülmektedir. Benzer pozitif ve zayıf ilişki, liderlik stilinin Entelektüel Uyarım alt boyutu ile Sosyal İlişkiler arasındaki ikili korelasyonda da ortaya çıkmış ($r=,13$) ve diğer değişkenlere bakıldığında, iki değişken arasındaki korelasyon ($r=,04$) pozitif ve çok zayıf olarak bulunmuştur.

Sosyal İlişkiler ile Bireysel Destek arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin ($r=,13$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-,05$) negatif ve çok düşük olarak hesaplandığı görülmektedir (Tablo 21). Bu tür davranışlar, futbolcunun sosyal ve kişilik gelişimini engelleyici tüm davranışları içermektedir. Takım içinde bireysel (görmezlikten gelinme, yok sayılma, düşmanca karşılanma gibi) toplumsal ve kültürel boyutta (grup dışı bırakılma, organizasyonlara çağrılmama, özel gün ve toplantılara çağrılmama) rastlamak mümkündür.

Başarı, yaratıcılık, yetenek, oyun ve eğlence gibi kavramlarla, ifade edebildiğimiz yer olan futbol kulüpleri hiç şüphesiz ki, sosyal ilişkiler ve futbolcuların iç huzurları açısından büyük önem taşır. Beklentilere cevap alınamadığı zamanlarda, başarısız yakıştırması profesyonel futbolun vazgeçilmez olgusudur. Bir diğer önemli nedende, futbolcuların belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için mobbinge maruz

kalabilmeleridir¹⁵³. Ayrımcılık olarak da tanımlanan bu durumda, mutsuz ve mağdur futbolcuların kronik endişeleri, takımın bütününü etkisi altına alarak, kulüp sağlığı tehdit eden bir unsur olarak kendini göstermektedir¹²⁰.

Sosyal davranışlarında eksiklik olan bu bireylerin, meslektaşlarından daha düşük sosyal becerilere sahip olmaları nedeni ile yıldırma hedef olma olasılığı yüksektir²⁵². Ayrıca bu bireyler, çatışmaya yönelimli değildir ve mümkün olduğu kadar çatışmadan kaçınmaktadır. Bu özelliği göstermeyen diğer mağdurlar ise psikosomatik şikâyetleri olmayan kontrol gruplarıyla aynı özelliktedirler¹⁶⁰.

Sosyal durumları, sıklıkla yanlış yorumlar ve uygunsuz yanıtlar verirler. Bir anlamda, sosyal beceri sorunu yaşarlar³¹³. Diğer insanların ihtiyaçlarına duyarsız, liderlik taslayan, rahatsız edici kişiler olarak tanımlanırlar. Genelde kendilerinden üst düzeyde kişi veya tecrübeli futbolcularla beraberken daha iyidirler. Bu sosyal sorunlar uzun dönemde benlik saygısına olumsuz etkide bulunabilir²¹³.

Bu süreç İstismara uğrayan futbolcular üzerinde olumsuz yönde etki göstermekte, kulüp ortamından uzaklaşma, gergin olma, değersiz duyguları geliştirme, uyumsuzluk ve saldırgan davranışlarda bulunma gibi sorunlara yol açmaktadır¹⁹⁶.

Sosyal ilişkilerin, yıldırma sürecinin sebebi olup olmadığını söyleyebilmek, kişinin bazı özelliklerine göre diğerlerinden farklılığı nedeniyle güçtür. Bu konuda göz önüne alınması gereken özellikleri vardır¹⁷. Örneğin, kişinin ukalılığı, sosyal becerilerinin eksikliği, sürekli olarak sızlanması, saldırgan tavırlar göstermesi, düşük performans nedenleri olarak sayılabilir¹⁶⁰.

Yıldırma sürecinin potansiyel sebebi konusunda Zapt bunun “sosyal dışlanma süreci” ve “sosyal sistem” ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. İş yerlerinde (kulüplerde) sosyal sistem olarak örgütsel iklim ve

örgüt sağlığının da yıldıрма sebebi olduğu kabul edilmektedir. Bu anlamda, futbolcuların sosyal ilişkilerini yürütebilmesinde gerekli becerileri kazanmış olup olmadıkları önemli bir unsurdur³¹⁴.

Aktop'un araştırmasında, katılımcıların sosyal ilişkilere saldırı niteliğindeki sorulara yapılan varyans analizinde unvanlara göre sosyal ilişkilere saldırı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>.05$). Bu veriler araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir¹⁸.

Tablo 21'e göre, araştırmadan elde edilen bulgulara bakıldığında, Örgüt sağlığı ve Dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile Mobbing alt boyutlarından Sosyal İlişkiler arasındaki çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde; aralarındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>.05$). Bu sonuçlar tablo 20'deki Örgüt İçi İletişim örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik alt boyutları arasında yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları ile aynıdır. Bu veriler katılımcıların anket sorularını yanıtlarken tutarlı oldukları anlamını vermektedir.

Gökçe'nin araştırma bulgularına bakıldığında, çalışanlara karşı işyerinde sosyal ilişkilere saldırı niteliğindeki davranışların olması ile örgüt kültürü arasında $p=0.05$ 'den küçük bir değer çıkmıştır¹⁵⁷. Bu veriler araştırma verilerimizle paralellik göstermektedir. Gürkan'ın araştırma sonuçlarına göre; akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, müdürün etkisine, kaynak desteğine, öğretmen bağlılığına ve mesleki liderliğe ilişkin algıların mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir²⁹¹.

Uras'ın lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliliği boyutlarına ilişkin algılarını araştırdığı çalışmasında, Moral, boyutunda, okul türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır¹¹. Bu durum, futbol kulüpleriyle, okul türünün çalışanlarına, kendilerini iyi hissetmelerini sağlamalarında, fark yaratıcı bir rol ve ayırt edici bir işleve sahip olmaması ile açıklanabilir.

Tablo 22'ye bakıldığında, mobbing Üzerine Örgüt Sağlığı ve Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutlarının Etkilerine İlişkin Path analizi sonucunda kurumsal bütünlük alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,16$) olumlu yönde ve etki payı (%40,4) yüksek düzeyde bulunmuştur.

Kulüplerde kurumsal bütünlüğün sağlanması, yönetimle futbolcular arasında sağlıklı bir ilişkinin oluşturulması açısından yarar sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir¹²⁶. Futbolcular açısından; kariyer gelişimleri, iç ve dış motivasyona olanak sağlamaktadır. Kulüp açısından ise, futbolcu tatmini ve kulübe bağlılığın artırılması, futbolcuların kariyer ve hedeflerini belirlerken daha gerçekçi davranmaları, becerilerinin zenginleştirilmesi, verimsizliği azaltmak, gelecekteki örgüt ihtiyaçlarını karşılamak ve onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesi ve kabullenmesi gibi yararlar sağlamaktadır¹³⁰.

Müsabakalarda başarı ve kaliteli futbola duyulan ihtiyaç, yetenekli, düşünen, hisseden ve kendisini kulübün sorumlu bir elemanı gibi gören futbolculara duyulan gereksinimi artırmaktadır³¹⁵. Bu durumda, futbolcularla iyi ilişkiler kurabilen, katımlı yönetim anlayışına sahip kulüp yöneticilerinin davranışlarının önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Futbolcuların, kulübe yönelik bağlılıklarını yönlendiren mekanizmaların neler olduğunu anlayabilmek, kulüpleriyle ilgili algılamalarını tespit etmekle mümkün olabilecektir.

Futbolcular, kulüpleriyle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için bağlanırlar³¹⁶. Bu şekilde bir bağlılık futbolcularda; kulübün belirlediği amaçların ve sahip olduğu değerleri kabullenerek içselleştirmesi, kulübün belirlediği amaçlara ulaşması için çaba gösterme isteği ve kulübün bir futbolcusu olarak kalmak için güçlü bir arzu duymak olmak üzere üç unsurun bileşimi olarak görülmektedir³¹⁷.

Huen Yu ve arkadaşları tarafından Hong Kong'da 2941 öğretmen üzerinde yapılan bir diğer araştırmada liderlikle bağlılık arasında ($p<0.01$) düzeyinde bir ilişki elde edilmiştir²⁷⁴. Gökçe'nin araştırma bulgularında görüldüğü gibi öğretmenlerin yıldırma ile başa çıkmada en sık kullandıkları strateji bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır¹⁵⁷. Gürkan'ın, araştırma sonuçlarına göre; öğretmen bağlılığına ve mesleki liderliğe ilişkin algıların mesleki kıdeme göre farklılaşmadığını; akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, müdürün etkisine, öğretmen bağlılığına ve mesleki liderliğe ilişkin algıların öğrenim durumuna göre farklılaştığı belirtilmiştir²⁹¹. Bu veriler, araştırma bulgularına ilişkin saptamalarımızla paralellik göstermektedir.

Path analizi sonucunda inisiyatif yapısı alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,07$) olumlu yönde ve etki payı (%11,6) düşük düzeyde olduğu yönündedir(Tablo 22). Mobbingi önlemede kullanılan yöntemlerden birisi de inisiyatif yapısının sağlanmasıdır. Basit bir ifadeyle inisiyatif yapısı, diğer insanlarla yakın bağların olmasını, güven ortamının oluşmasını ifade etmektedir. Bu analiz sonucunda, inisiyatif yapısının mobbing üzerinde olumlu, ancak etki düzeyinin düşük olduğu görülmüştür.

Bu kapsamda ortaya çıkan ölçütler arasında; insan faktörünü ön planda tutan ve futbolcuları kulübün önemli değeri sayan bir düşüncenin varlığı, futbolcuların aktif katılımı ve motivasyonu, takdir edilmesi, kişisel farklılıklarına saygı gösterilmesi ve meydana gelen değişimlere uyumun yüksek olması sayılabilir¹⁴.

Ayrıca bu sonuçları değerlendirerek, araştırma kapsamındaki bu kulüplerde; futbolcular için uygun çalışma ortamı, gerekli araç, gereç ve materyallerin temini, motivasyon sorunu, çalışmaların kulüp amaçları doğrultusunda yapılması ve sağlıklı çalışma koşulları gibi olumsuz durumların olmadığı veya az olduğu sonucuna varılabilir¹⁶.

Kaynak desteği analizinde, yöneticilerin, futbolculara akademik konularda yardım ve destek sağlamaları, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları futbolcularca önemli olarak algılandığı söylenebilir. Kaynak desteğinin dolaylı yolla etkin olması, inisiyatif kullanmanın doğal bir sonucu olduğu düşünölmektedir. Çünkü, inisiyatif kullanımının olduğu kulüplerde, futbolcular etkili olarak kullanılır. En önemlisi kulüpsel istek ve ihtiyaçlar arasında uyum vardır¹¹⁴.

Saygı alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,13$) olumlu yönde ve etki payı (%19,5) düşük düzeyde olduğu görölmektedir(Tablo 22). Kişilerin, kulüp içi ve dışında özel ilgi duyduğu; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu vb. birçok konu vardır. Futbolcuların etkili bir şekilde performans gösterebilmesi için, bireysel tercihlerine saygı duyulması gerekmektedir. Bu bağlamada yöneticilerin, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte, futbolcular için bir dost gibi davranmak, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmektedir³⁶.

Futbolcuların yıldırmaya dayanma katsayısı farklıdır. Söz konusu katsayı bireyin “uyum düzeyi”ni ve “direnme sınırları”nı belirler. Yıldırmaya karşı direnç gösterip onunla başa çıkmak için, başvurulacak yollardan biri saygının geliştirilmesidir¹⁶⁶. Futbolcular ve çoğu zaman yöneticiler için uyumlu olmak, spor yaşamında başarılı olmanın önemli bir yoludur. Gökçe’nin araştırma sonuçlarına göre, liderin karşılıklı güven, astların görüşlerine saygı, duygularına anlayış gösterme iş ilişkilerine sahip olma derecesidir³¹⁹.

Yönetim etkisinin ikinci aşamada yer alması, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşarak, olayları yanlış yargılayıp kabahati, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimiyle bu negatif döngüye katılır. Kulüpte,

futbolcunun performansı ile ilgili temel nitelikleri yerine kişisel özellikleriyle ilgili hatalar bulma ve futbolcuyu damgalamaya yönelik söylemler üretmeye başlarlar. Yönetim bu aşamada, “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddederek mobbing dolaylı destek vermiş olur. Bu şekilde sürecin hızlanmasına katkı sağlayacağı söylenebilir²²⁴.

Yönetim etkisi ve saygı düzeyi ile ilgili ulaşılabilen araştırmalar ile bu araştırmanın bulgularını birlikte değerlendirdiğinde; futbolcuların yönetim düzeyi ile saygı düzeyleri arasında bir bağ bulunduğu ve bu iki değişkenin birbiri ile ilişkili bir yapı olduğu söylenebilir. Ancak; futbolcuların yönetim düzeylerindeki azalmaya bağlı olarak mı saygı düzeylerinde bir düşüş yaşanmakta; yoksa saygı düzeylerindeki düşüklüğe bağlı olarak mı yönetim düzeylerine güven azalmaktadır? Sorusuna mevcut araştırma bulgularına göre, cevap vermek güç olmakla birlikte; yönetim ile saygı düzeyinin ilişkili ve birbirini etkileyen değişkenler oldukları düşünülebilir.

Tablo 22'ye göre Yönetim Etkisi alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,2$) olumlu yönde ve etki payı (%42) yüksek düzeyde bulunmuştur. Yönetim Etkisi üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0,1$, %16,4) ile saygı ($p=0,07$, %12,7) ile alt boyutları oluşturmuştur. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif ve yüksek bir değer çıkması kişilerin psikolojik baskı seviyesi arttıkça, yönetimin bu döngünün girdiği ve taraf olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu sürecin sonucunda kaynak desteği ve saygı gösterme derecelerinin de azalma beklenen sonuç olarak değerlendirilebilir. Etkin bir kulüp yönetiminde, futbolcuların ilgi ve beklentilerini en yüksek düzeyde tutmak, futbolculara eşit yaklaşmak, önyargılı olmamak, performanslarına göre değerlendirmek önemlidir²⁷⁵.

Günümüzde futbol kulüp yöneticilerinin, daha çok teknik ve iş nitelikleri üzerinde tecrübe kazanırken, kulüp içi ilişkileri konusunda etkisiz kalmaları neticesinde, futbolcuların duygu, his ve beklentileri karşısında etkili olamamaları ve yetersiz sosyal etkileşimleri, futbolculara yönelik giderek artan mobbing baskıları, yöneticilerin kendilerini futbolcularla bir takım gibi değil, sadece kendilerine ait sorumluluk alanı içerisinde algılamaları gibi önemli sonuçlar ileri sürülebilir²⁹³.

Tınaz'a göre, İş yerinde psikolojik tacizle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalar da, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri ya da var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir¹⁷. Gücenmez'e göre işe, yönetim bu aşamada resmen "olay"ın içine girmektedir²⁵². Bu veriler araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Path analizi sonucunda Kaynak Desteği alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,3$) olumlu yönde ve etki payı (%47,7) yüksek düzeyde bulunmuştur. Kaynak Desteği üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi saygı ($p=0.07, \%10,8$) ile yönetim etkisi ($p=0.07, \%10,4$) alt boyutları oluşturmuştur (Tablo 22).

Kaynak desteğinin, futbolcunun veriminin artması amacıyla sağlanan maddi ve manevi desteğin verildiği, futbolcunun; ne aşırı boş, ne de aşırı derece baskı altına alındığı durumlardır¹¹⁴. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin olumlu yönde ve etki payının yüksek bir değer çıkması futbolculara yıldırma seviyesi arttıkça, bu baskı sonucunda kaynak desteğinin azalmasının doğru orantılı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu süreçte, tarafların birbirlerine saygı gösterme derecelerinin de azalma olduğu gibi yönetim etkisinde değişim kaçınılmaz olacaktır.

Kulüp içerisinde yıldırma, kaynakların sınırlı olmasından dolayı ortaya çıkmışsa, tarafların her birine sınırlı kaynaklardan arzu ettiği ölçüde kullanım imkânı verilmesiyle, yıldırmanın neden olduğu sorunların çözümü için kaynakların artırılması yöntemi uygulanmış olur. Ancak kaynaklar sınırlı ve artırılması mümkün değilse yöntem geçerliliğini kaybeder²⁵⁰. Bu durumda kaynakların adil kullanımı bir başka yöntem olarak önerilebilir. Cemaloğlu tarafından, yöneticilerin liderlik stilleri ile örgüt sağlığı ve mobbing arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin örgüt sağlığı puanı yüksek, mobbing davranışları da düşük bulunmuştur². Bu veriler, araştırma verilerini destekler niteliktedir.

Dönüşümcü liderliğin mobbing konusunda önleyici bir liderlik modeli olduğu söylenebilir. Özellikle ortaklaşa davranış değerine sahip bir kulüpte, yöneticilerden beklenen, her sorunu anında çözecek, her ayrıntıyı bilecek donanımına sahip, bilgili kişi olmalarıdır³¹⁹. Bu durumda yönetimdeki kişiler, konumlarını koruyabilmek ya da yeni ve daha iyi bir konum elde edebilmek için kulüp içi politik oyunlarla mobbinge neden olabilirler¹⁵³. Antrenör veya diğer futbolcularda kendi pozisyonlarını korumak için mobbingci üstlerine destek olabilirler.

Tablo 22'ye göre Moral alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,1$) olumlu yönde ve etki payı (%19,2) düşük düzeyde bulunmuştur. Moral üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0,1$, %27,2) oluşturmuştur. Yönetim etkisi ($p=0,08$, %14,6) ile akademik etki ($p=0,08$, %14,1) alt boyutları da ikinci planda yüksek dolaylı etkiyi oluşturmuşlardır. Kulüp ortamında, iş verimim yükseltilmesinin en önemli unsurlarından birinin moral olduğu söylenebilir. Moral faktörleri fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir. Ancak moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Moral her şeyden önce, dinamik bir kavramdır. Yani devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı özen göstermek gerekir²⁹.

Yeterli moral ve iş tatmini sağlayamayan bir örgütsel kültür çalışanların psikolojik yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak psikolojik şiddete yatkın hale gelmelerine neden olmaktadır¹⁶⁶. Bir kulüpte kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşkuların doğması, kulüp içinde yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açmaktadır⁴⁵. Örneğin takım kaptanı olan futbolcudan, kaptanlık bandının alınıp başka bir futbolcuya verilmesi moral üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır.

Çalışmanın kaynak taraması yapılırken, moral ile mobbing arasında çok yakın ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Gökçe'nin, "kulüp ortamında mobbing uygulanmasının yarattığı moral bozukluğu diğer birim ve çalışanları arasında çok çabuk yayılarak, çalışanların işle ilgili isteklerinin kaybolmasına neden olur"¹⁵⁷ saptaması bu görüşü destekler niteliktedir. Uras'ın çalışmasında, moral boyutu öğretmenlerin, "müdürün, çalışma koşullarını iyileştirmek" ve "personelin çalışabilmesi için gerekli ortamı sağlamak amacı ile çaba harcadığı" yönünde bir algıya sahip olduklarını tespit etmiştir¹²¹.

Yukarıda açıklanan çalışmaların temelde iki noktayı vurguladıkları görülmektedir; birincisi moralin, bireysel gereksinimlerle kulübün ve dönüşümsel liderliğin etkililik derecesinin bir işlevi ve yöneticinin, futbolcu moralini etkileyen temel etken olduğudur. Söz konusu edilen ikinci nokta ise moral bozukluğunun takım içerisinde çok çabuk yayılarak futbolcuların isteksiz, hoşgörüsüz ve saldırgan çalışması ve takım içi yıldırma davranışlarının oluşmasında önemli etken olduğudur.

Tablo 22'ye göre Akademik önem alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,1$) olumlu yönde ve etki payı (%19,3) düşük düzeyde bulunmuştur. Akademik önem üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0,1, \%27,7$) ile yönetim etkisi ($p=0,10, \%15,5$) oluşturmuştur.

Bu iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif ve yüksek bir değer çıkması kişilerin akademik önemle; eğitim, kültür, beceri gibi seviyeleri arttıkça, bu gelişim sonucunda yıldırma davranışlarında azalma olabileceği, olması durumunda da etki payının düşük düzeyde olacağı şeklinde yorumlanabilir. Bu durum, dolaylı etki de kaynak desteği ve saygı gösterme derecelerinin de belirli bir mesafeyi koruma zorunluluğu olduğunu göstermektedir.

Kulüplerin amacı, futbolcuların akademik becerilerinin gelişmesine yardımcı olmak kadar kişisel ve sosyal çevreye uyumları için gerekli becerileri geliştirmektir. Antrenman ve müsabaka dönemi ile birlikte, futbolcular kulüp ortamına girdiklerinde onlardan çok yeni davranış biçimleri geliştirmeleri beklenir¹⁵⁰. Takım arkadaşlarıyla bir arada sosyal bir grup olarak etkileşim içinde yaşamayı öğrenmeleri, bu dönemde beklenen akademik gelişmeler; için de çok önemli bir temeldir. Diğer bir deyişle, kendini ve duygularını nasıl ifade edeceğini, nasıl soru soracağını, karşısındaki kişiyi nasıl dinleyip anlayabileceğini, zor durumlarla nasıl başa çıkabileceğini öğrenen bir futbolcu, kendisinden beklenen akademik becerileri daha rahat geliştirecektir¹⁵⁷.

Licata ve Harper araştırma sonucuna göre, kulüp sağlığında organizasyonla ilgilinin algılarının önemli olduğu, futbolcular arasında bir ilişki de akademik önem ve kurumsal bütünlüğü sağlayan kulübün sağlıklı bir kulüp olduğu vurgusu, futbolcuların verimi ve takımın başarılı olmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir³²⁰.

İdealleştirilmiş Etki alt boyutunun mobbing alt boyutu üzerine doğrudan etkisi ($p=0,03$) olumlu yönde ve etki payı (%10,8) oldukça düşük düzeyde bulunmuştur. İdealleştirilmiş Etki üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p=0.07$, %20,7) ile yönetim etkisi ($p=0,05$, %16) oluşturmıştır (Tablo 22). Bu davranışsal boyut yöneticilerin, ortaya koyduğu vizyon doğrultusunda harekete geçiren bir takım özellikler

ve davranışlar bütünüdür. Bu davranışları sergileyebilen bir lider futbolcularını etkileyerek onların saygısını ve güvenini kazanır, iyi davranışlar göstermelerini sağlar⁵⁸. Topaloğlu'nun araştırma sonuçlarına göre de, liderini karizmatik bulan çalışan, onu kendisine model alır⁷¹.

Kulüp yöneticilerinin liderlikte olduğu gibi Yasal, ödül, zorlayıcı, karizmatik ve uzmanlık gibi güçleri vardır³²¹. Yasal güç, yöneticilerin hiyerarşik yapı içinde konumuna uygun olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Bu anlamda kulüp yöneticisinin büyük bir yasal gücü vardır. Ödül gücü, kulüp bireylerinin yönetici tarafından primle ödüllendirme, sözleşme dışında transfer bedeline zam yapma ve övgü gibi motivasyon vasıtalarıyla bu güç işlevleştirebilir.

Zorlayıcı güç, ödülün karşılığı olan bir güç olup kulüp yöneticisi tarafından, futbolunun kadro dışı bırakılması, para cezası verilmesi şeklinde ortaya çıkar. Uzmanlık gücü, kulüp yöneticisinin eğitim ve spor deneyimi durumuna bağlıdır. Karizmatik güç ise yöneticinin kulüp üyeleri üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır¹⁵⁵.

Araştırmada, bu iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif ve yüksek bir değer çıkması futbolcuların yöneticilerine; saygı duyması, dürüstlüklerine inanması, yöneticilerin de, futbolcularını çok iyi bir şekilde tanıması ve onlardan yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını istemesinden kaynaklandığı varsayılmaktadır⁷⁰.

Marks ve Printy çalışmasında, dönüşümsel liderliğin kulüp içi ilişkilerde, etkiyi idealleştirdiği, motivasyonu artırdığı, zihinsel uyarımın olduğu ve dikkati birleştirdiğini vurgulamaktadır³²².

Yönetici, kulüple ilgili saygı ortamı yaratırken, saygı değerlerini temsil eden bir model olmalıdır. Bu kültürün oluşumunda, sürdürülmesinde ve gelişmesinde yöneticilerin liderlik davranışlarının önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir¹¹.

Bu ortamda, yönetici lider futbolcular ile riskleri paylaşır, onlara önerilerde bulunarak risk almalarını kolaylaştırır. Yüksek ahlaki seviye ve moral sergileyerek doğru şeyleri yapacağı konusunda güven oluştururlar. Kendi zaaflarını tatmin etmek için güç gösterisi ve kullanımı yapmayıp güçlerini gereksinim olduğu zaman sergilerler⁵⁷.

Bu durumda, ideal etki boyutu arttıkça, düşük düzeyde olsa kaynak desteğinin de artabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle, tablo da ki verilere göre, yönetim etkisinin dolaylı ve düşük düzeyde olması beklenen bir sonuçtur. Çünkü ideal etki ortamı aynı zamanda etki bir yönetimin olduğu anlamına gelmektedir.

Yapılan path analizi sonucunda telkinle güdüleme alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p = -0,03$) olumsuz yönde ve etki payı (%9,8) oldukça düşük düzeyde bulunmuştur. Telkinle güdüleme üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p = 0,06$, %19,5) ile yönetim etkisi ($p = 0,05$, %16,4) alt boyutları oluşturmuştur (Tablo 22).

Bu iki değişken arasındaki ilişkinin olumsuz ve etki payının düşük çıkması, kulüp ortamında işe anlam katma, takım içinde pozisyonlarının değişmesi, güvene dayalı bir ilişkinin kurulması gibi davranışların, yıldırma davranışlarını engelleyici bir nitelik göstermesi ve futbolcuların da bu davranışlara itibar ettiklerini göstermektedir⁸⁴. Bu durumun oluşması doğal olarak kaynak desteği sorunu yaratmayacaktır.

Telkinle güdülemede, lider geleceğe yönelik hem iyimser, hem de ulaşılabilir açık bir resim yaratır. Futbolculara beklentilerini yükseltebilmeleri için cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve beklenen vizyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirir¹⁶. Futbolcunun buna tepkisi ise, belirlenen amaçların gerçekleşmesi için ekstra efor (çaba) harcamama isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır⁸⁵.

Futbolcular, kulüplerinde futbol oynama nedeni, temel gereksinimler olduğu kadar kişinin ilgisi ve arzusu doğrultusunda şekillenen istekler de olabilir. Böyle bir eylemin temelinde ödüle ulaşmak, haz almak ve mutlu olmak yatar⁷². Futbolcular da bir amaca yöneldiklerinde onları harekete geçiren ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışına dönüşme sürecine, motivasyon süreci denir³¹.

Futbolcunun performans değerlerinin yükselmesi için motivasyon değerlerinin üst düzeyde olması gereklidir. Bunlara paralel olarak, futbolcuların kulüplerine ilgi ve bağlılığı; kararlar katılarak ve yetki verilerek sorumluluk duygusunun artması, özgüven duygusunun oluşması ortaya çıkan yansımalarıdır³²³. Aksi durumlarda futbolcuların performans değerlerinin düşmesi kaçınılmaz olur. Yıldırım'ın araştırma sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda yöneticilerin kendilerini en başarılı gördükleri boyut "telkinle güdüleme" boyutudur¹⁰.

Cemaloğlu'na göre de güdülenme düzeyi düşen işgörenlerin, mesleki açıdan yararlı olması imkânsızdır²⁰⁵. Saptaması görüşlerimizi destekler niteliktedir. Coşkun'un araştırma sonuçlarında, askeri yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutları içerisinde bütün boyutların genel aritmetik ortalamasının üzerinde olduğu, ilham sağlama boyutunun ise ($X = 4,95$) en üst düzeyde olduğunu tespit etmiştir⁶¹. Bu veriler araştırma verilerimizle benzerlik göstermektedir.

Path analizi sonucunda entelektüel uyarım alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p = -0,02$) olumsuz yönde ve etki payı (%9,7) oldukça düşük düzeyde bulunmuştur. Entelektüel uyarım üzerinden mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p = 0,04$, %17,1) ile yönetim etkisi ($p = 0,03$, %14,7) alt boyutları oluşturmuştur (Tablo 22).

Günümüzde bir kulübün başarısı fiziki varlıklarından çok entelektüel varlıklara dayandığı için insan bilgisinin ve zekâsının yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi vazgeçilmez bir yönetim yeteneği haline gelmiştir¹⁰⁶. Entelektüel uyarım aynı zamanda; sorgulamaya teşvik, farkındalık yaratma, sorunlarla mücadele etmede yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak ve futbolcuları etkileyebilme süreci olduğundan yönetimin yetkin olduğu şeklinde yorumlanabilir⁴⁵. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin olumsuz ve etki payının düşük çıkması, kulüp ortamında, entelektüel uyarım boyutu liderin, yaratıcılığı teşvik ederek, futbolcuların geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini ve bu konuda cesaretlenmelerini sağlandığı bir ortamın olduğunu göstermektedir. Böylece lider kulübün entelektüel, yenilikçi ve değişimci kapasitesini açığa çıkarır⁵⁵.

Dönüşümsel liderlerin kulüplerde köklü değişikliklerin gerçekleşmesinde kullandıkları liderlik davranışlarından biri entelektüel uyarımdır. Bu boyutta dönüşümcü lider, futbolcuları yaratıcı düşünmeye iten ve yeni fikirlerin gelişmesini sağlayan kişidir³²⁴. Bu süreç aynı zamanda, farklı bir bakış açısıyla etkileyebilme sürecidir³²⁵. Böylelikle futbolcular, takımdaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırabilme konusunda daha cesaretli olurlar. Bu durumun aynı zamanda futbolcuların, strese karşı koyma kabiliyetini geliştirdiği söylenebilir³²⁶.

Dönüşümsel lider yöneticiler entelektüel uyarım ile futbolcuların mevcut durumun değerlendirilmesi, vizyonun formüle edilmesi ve uygulama esaslarının belirlenmesi gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlar. Entelektüel uyarım ile yönetici ile futbolcular arasında mevcut problemler görüşülerek futbolcuların durumun belirsizliğinden duyabilecekleri rahatsızlıklar ortadan kaldırılır⁵⁸. Bu şekilde futbolcular yenilikçi ve yaratıcı davranışları daha rahat sergileyebilirler. Ayrıca bu durum takımdaki diğer futbolcuların iş tatminlerinin artmasına olanak verirken onların kulübe bağlılıklarını da önemli derecede etkiler⁷⁷.

Eraslan'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre, Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yeterliklerine sahip olması, okul örgütünde değişimi, yeniliği, işbirliğini, yüksek performans ve kaliteyi, entelektüel birikimi artırıcı, bir örgütsel kültürün içerisinde oluşmasını sağlayacağı saptaması bu görüşü destekler niteliktedir⁵⁸. Coşkun'un araştırma bulgularına göre, mezuniyet değişkenine göre, entelektüel uyarım boyutuna yönelik sorulara belirtilen görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur⁶¹. Bu veriler araştırma verilerini desteklemektedir.

Kulüp yöneticilerinin, entelektüel uyarım özelliğine uygun davranışlar sergiledikçe, kulüplerinde yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden bir örgüt kültürü, iklimini yaratırlar².

Tablo 22'de Bireysel Destek alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p = -0,01$) olumsuz yönde ve etki payı (%4,3) oldukça düşük düzeyde bulunmuştur. Bireysel destek üzerinden Mobbing üzerine en yüksek dolaylı etkiyi kaynak desteği ($p = 0,06$, %23,4) ile yönetim etkisi ($p = 0,03$, %13,2) oluşturmuştur. Algılanan bireysel destek boyutunun mobbing davranışları üzerinde etkisinin düşük olması, kulüp içinde oluşturulan destek kaynaklı birlikteliğin, mobbing davranışlarına karşı etki yaratmağı, yöneticilerin destekleyici davranışlarının futbolcuların iç kaynaklı güdülenmelerini; dolayısıyla bireysel destek eğilimlerini pozitif etkilemediği anlamına geldiği şeklinde yorumlanabilir³²⁷.

Doğan'ın araştırma verileri incelendiğinde, takım yönetiminde bireysel desteğin; futbolculara ayrı ayrı ilgi göstermesi, açıklamaların anlaşılır olması, sorulan sorulara mantıklı cevap verilmesi, futbolcuların motive edilmesi futbolcuları başarılı olmaya isteklendiren davranışlar olarak algılandığı anlaşılmaktadır¹¹².

Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik ile bireysel destek arasında bir bağlantı vardır. Bireysel destek, dönüşümsel liderliğin sadece bir yönünü kapsamaktadır. Dönüşümcü liderlikte liderin bireysel destek boyutu sahip olunması çok önemli ancak mobbing davranışlarını önlemede yeterli değildir³²⁸.

Literatürde karşılaşılan örnekler bakıldığında, liderlerinin bireyselleştirilmiş destek sağladığı çalışanların, liderlerinin daha az destek sağladığı çalışanlara kıyasla, liderlerine daha çok güvendiğini, daha iyi arkadaşlık ettiğini, daha çok doyuma ulaştıklarını, üretken, özgeci, özenli, nazik olduklarını, daha açık görev anlayışı ve daha az görev çatışması yaşadıklarını ileri sürdükleri görülmektedir⁷².

Çalışmamızda aynı sonuca varılamamasının sebebi, futbolcuların, kulüp içinde yöneticilerden daha fazla antrenör ve diğer futbolcularla beraber olmasına bağlanmaktadır. Futbolcular tarafından lider olarak algılanan yöneticilerin, üst yönetim düzeyinde bulunması ve sorun yaşanma halinde antrenör ve takımdaki tecrübeli futbolcularla ilgisiz çalışması dolayısıyla bireysel destek görmediğinin düşünülmesi, liderin kendilerini yeterince tanımadığına olan yargı, çalışmamızda bireysel desteğin mobbing üzerinde ki etkisini mevcut kılmadığını düşündürmektedir.

Tablo 16'daki futbolcuların, dönüşümsel liderlik alt boyutlarına ait ortalama değerler de "bireysel destek" grubunun ortalamaya yakın bir değere ulaştığı tespiti, path analiz sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Topaloğlu'nun, çalışma sonuçlarında literatürden farklı olarak görülen bireysel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışları ve boyutları üzerinde etkili olmadığı sonucudur⁷¹.

Coşkun'un araştırma bulgularına göre, branş değişkenine göre, bireysel destek sağlama boyutuna yönelik sorulara belirtilen görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır⁶¹. Bu veriler araştırma verilerimizle paralellik göstermektedir.

Yıldırım'ın araştırma sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda yöneticilerin kendilerini en az başarılı gördükleri boyut "bireysel ilgi" boyutudur¹⁰.

Bu sonuç, araştırma verileriyle benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlarda da anlaşılabacağı gibi bireysel destek boyutunda önemli olan, yöneticinin ne yaptığından çok sonuçlara ne derece ulaşabildiğidir. Bu nedenle, dönüşümü başarabilmek için liderde bulunması gereken en önemli özelliklerden olan bilgi sahibi olma ve sürekli öğrenmeye açık olan, futbol kulübü yöneticileri için her zamankinden daha önemli hale geldiği söylenebilir.

Dönüşümcü kulüp lideri, her şeyden önce kulüpte sürekli yeni değerler üreten, yeni vizyon arayışları tasarlayabilen, etkileyen ve yönlendirendir¹⁰⁷. Bunu yapabilmek için; kulüpte işbirliğine dayalı olarak bir gelecek kurgusu ve sürekli gelişim ve iyileştirme için çaba sarf eder. Kulüpte her türlü düşünce, yaratıcı fikir ve eylemlerin ortaya çıkmasını sağlar. Performans, sonuç ve öğrenme dengesini sağlamak ve desteklemek için kulüpteki iletişim sistemlerini gözden geçirir³.

Yöneticilerin futbolculara karşı takındıkları tavırlar ya da farklı davranışlarında; daha koruyucu, sevecen, paylaşımcı ve hoşgörülü olmaları futbolcuların özgüveninin artmasına ve yapabilirliklerinin farkına varmasına neden olacağı için çok önemlidir³²⁹. Bu farkındalık futbolcuların duygusal patlamaları önlemek ve özdenetime sahip olabilmeleri için büyük önem taşıdığını ortaya koymaktadır²⁰⁸.

Futbolcuların karşılaştıkları mobbing davranışları kulüplerin örgüt sağlığı ve iyilik hallerinin sağlanmasında kulüp yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin yetersiz kalındığı durumlar olarak tanımlanabilir. Bu davranışların; futbolcular üzerinde etki sahibi olan kişi ya da kişiler tarafından uygulandığı, bu davranışlara maruz kalan futbolcularda kulüp ortamından uzaklaşma, gergin olma, bağımlı kişilik ve değersizlik duyguları, uyumsuzluk ve saldırgan davranışlarda bulunma gibi durumlar ortaya çıkarabilir¹¹⁸.

Araştırmanın genelinde futbolcuların algıları doğrultusunda sağlıklı bir kulübün olması için yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği sonucuna ulaşabildiği söylenebilir.

Kulüp sağlığında temel çerçeve kişiler arası ilişkilerde yaşadıkları sorunların farkına varmaları ve bunları açık bir biçimde ortaya koymaları, bu sorunlara ortak çabayla çözüm bulunması, içindeki yaşantılar sonucunda öğrenilenlerle çözüm yollarının uygulanmasıdır. Bunların başarılabilmesi için yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olmaları önemlidir.

Kulüp içerisinde örgüt sağlığı ve yöneticilerin, futbolculara karşı davranışları performansı etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilebilir. Çünkü futbolcuların sergileyecekleri saha içi performans kulüp içi ortam ve yönetici davranışları ile doğrudan ilintilidir.

Kendini baskı altında hisseden, fikirleri için kulüpte dışlanacağından korkan futbolcu, hata yapmaktan korkacağı için müsabakalarda risk almayacak ve yaratıcılık özelliklerini bastıracaktır⁵⁴. Bu durumda müsabaka performansının düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Oysaki yalnızca başarılı olduğunda değil başarısız olduğunda da destek göreceğini bilen futbolcu artan özgüveni sayesinde daha fazla risk alacak dolayısıyla performansı artacaktır²¹⁶.

6. SONUÇ

Türkiye’de profesyonel futbolcuların, yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri, örgüt sağlığı ve mobbing davranışlarını algılama düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları, kısaca şu şekilde özetlenebilir;

Araştırmaya katılan futbolcuların, yaş, futbol oynama yılı, oynadıkları takımların lig statüleri karşılaştıkları mobbing davranışlarına göre farklılıklar göstermektedir.

Yapılan analizler neticesinde, Dönüşümcü liderliği oluşturan boyutlardan biri olan ideal etkinin futbolcular için önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak sadece bu özellik ile yüksek performans seviyesine ulaşılabileceği düşünülmemelidir. Dönüşümsel liderlik davranışları bir bütün olarak önemsenmeli ve uygulanmalıdır.

Analizler neticesinde ulaşılan bir diğer sonuç, bireysel desteğin mobbing davranışları üzerinde etkili olmadığıdır. Bu bulgu yıldırma sürecinde birden fazla faktörün birlikte ele alınması gerektiğini göstermekte, ileriki araştırmalar açısından da anlamlılık arz etmektedir.

Mobbing davranışları sergileyenlerin büyük bir bölümünün göreve yeni başlayan kişilerce yapılmış olduğu anlaşılmaktadır. Bu süreçlerin kulüpte başlangıç ve sistemin oluşturulması aşamaları olarak kabul edildiğinde, kısa sürede otoriteyi sağlama, hızlı bir girişle sportif başarı elde etme gibi arzuların, bazı radikal kararların alınması ve uygulanmasına zemin hazırlayıcı unsurlar olduğu yargısına varılabilir.

Mobbing her kulüpte ortaya çıkabilir. Bireyler mobbing davranışlarında bulunabildikleri gibi, günün birinde mobbing mağduru da olabilirler. Önlenemeyen mobbing kulüplerde verimliliği azaltmakta, başarıyı engellemekte, huzur ve güven ortamını zedelemektedir. Bunun için

mobbing önleme, yönetme ve mücadele yöntemleri hem örgüt hem de bireyler tarafından uygulanmalıdır. Mücadele etmenin bir yolu da hem yöneticilerin, hem de bireylerin bu konunun öneminin farkında olmalarını sağlamaktır.

Futbol kulüplerinde yıldırmanın nedenleri, geniş bir alanda ve karmaşıktır. Grup ve bireysel boyutta sürekli olarak kulüp, antrenman, kamp, seyahat, müsabaka ve spor medyasında kısaca futbol ve futbolcunun olduğu her yerde karşımıza farklı derece ve biçimlerde çıkabileceği söylenebilir. Tüm bu olası nedenlerin, ortak bir anlayışın ürünü olduğu düşünülmektedir.

Kulüp içinde futbolculara yönelik şiddet davranışları, “örtük” kalan önemli bir sorundur. Bu sorunun psikolojik ve sosyal yansımaları toplumun her kesimini ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Araştırma bulgularına göre, kulüplerdeki yönetici, antrenör ve futbolcular arasındaki hiyerarşik yapı, yönetici ve antrenörlerin liderlik yapıları mobbinge maruz kalmanın önemli bir değişkeni olarak görülmektedir. Pek çok kulüpte mobbinge bağlı problemlerle karşılaşılmasına rağmen, bu problemler, bir sorun olarak görülemediği; önlem alınmadığı veya iyileştirme yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Bunun yanında mobbing davranışlarına maruz kalan kişilerin sadece mali itilaflardan dolayı Futbol Federasyonu’na şikâyetle bulundukları ve tahkim kurulu kararlarının mutlaka uygulandığı anlaşılmaktadır. Mobbing’in “kendini göstermeyi ve iletişim kurmayı engellemek, sosyal ilişkilere saldırı” gibi diğer boyutları konusunda mağdur olan tarafların tıpkı mali itilaflarda olduğu gibi yasal yollara başvurması, ileride yaşanabilecek olası durumların önlenmesi açısından son derece önemlidir.

Örgüt sağlığı, dönüşümsel liderlik ve mobbing gibi kavramların anlaşılması, futbolda “yaratıcılık”, “yenilik” ve “değişim” gibi kavramların daha sık olarak kullanılmasına olanak sağlayacağı gibi yönetici ve futbolcuların kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve başarı olasılıklarının artırılması açısından da önemlidir. Tüm işletmelerde olduğu gibi futbol sektöründe de yüksek kalitede futbol sunumu yapılabilmesi futbolculara sağlıklı bir kulüp ortamı sürekliliğinin sağlanabilmesi zorunludur.

Bu araştırma, kulüp örgüt sağlığının oluşumunda, kulüp yöneticisinin liderlik özelliklerinin önemli olduğunu, dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen kulüp yöneticilerinin görev yaptıkları kulüplerde, örgüt sağlığını olumlu yönde etkilediklerini, antrenör, futbolcu ve idari personelin birbirleriyle daha pozitif iletişim kurduklarını, futbolcuların kendilerini mesleki açıdan geliştirdiklerini, kaynakların etkili ve verimli kullanıldığını, antrenör ve futbolcuların dış baskılara karşı korunduğunu ve kulübe karşı aidiyet duygusunun güçlendiğini, saygı ve moral değerlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, futbolcuların düşük düzeyde de olsa maruz kaldıkları mobbing davranışlarında, duyguların ve duygusal ihtiyaçlarının, istismar edildiği, bu uygulamaların bir yaptırım ve tehdit aracı olarak kullanılmasında antrenörlerin daha çok etkili oldukları anlaşılmaktadır. Yıldırma (Mobbing), örgüt sağlığı ve dönüşümsel lider davranışlarından etkilenen bağımlı değişken konumunda, önemli bir rol üstlenmektedir. Bunun yanı sıra, kulüp yöneticilerinin dönüşümsel liderliğin örgüt sağlığı ve mobbing üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Öneriler

Araştırmada futbol kulüplerinde “örgüt sağlığı”, “dönüşümsel liderlik” ve “mobbing” davranışlarına bulgulara ilişkin aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Yaşanan mobbing uygulamalarının önüne geçilmesinde, devlete, futbol federasyonuna, futbol kulüplerine ve futbolculara, spor örgütlerine büyük görevler düşmektedir.

Mobbingle mücadelede, soruna ilişkin farkındalığın, hem birey olarak çalışan tarafından, hem de bu tip olayların uygulanmasına ortam sağlayan örgüt tarafından sağlanmış olması gerekmektedir. Konu ile ilgili tüm toplumun, tüm organları ile bilgilendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

1. Bu çalışmada kulüplerde yaşanan yıldırıcı davranışlar, bu davranışları futbolcuların algılanan nedenleri irdelenmiştir. Futbolda yıldırmanın, Yönetici, antrenör, idari personel, spor medyası, hakem, taraftar, hukuk ve ekonomik boyutlarıyla ilgili daha derin araştırmalar yapılmalıdır.
2. Mobbing ile mücadelede sportif anlamda hukuki alt yapının oluşturulması, var olan kanun, yönetmelik veya etik kuralların daha işlevsel hale getirilmesi sağlanmalıdır.
3. Yönetici, antrenör ve takım (özellikle) kaptanları, mobbinge karşı daha duyarlı hale getirilmelidir.
4. Futbolcuların, gelişim evreleri süresince iletişim becerileri, çatışma, stresle başa çıkma, özgüven geliştirme konularında bireysel gelişimleri tamamlanmalıdır.
5. Futbolcular, sakatlık, kadro dışı kalma ve cezalandırılma gibi olaylara karşı hazırlıklı olmalı, değişime, yetenek ve deneyimlerine olan güvenlerini kaybetmemeleri sağlanmalıdır.

- 6.** Kulüplerde önce insan felsefesi, insan merkezli bir yönetim yaklaşım benimsenmelidir.
- 7.** Kulüp kültürü yaratılıp, bu kültürün anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması sağlanmalıdır.
- 8.** Mağdurların olayı saklamadan, diğer olayların da oluşmasını önleyeceği düşüncesiyle açıkça ifade etmelerini sağlayacak bir ortam yaratılmalıdır. Futbol Federasyonu yetkililerinin mağdurların haklarını korumada inandırıcı olması önemlidir.
- 9.** Kulüp yöneticileri ve antrenörlere dönüşümcü liderlik stilleri ile kulüp sağlığı arasındaki ilişkileri içerecek eğitim verilmelidir.
- 10.** Antrenör otoriter stili değil otorite kimliğine sahip olmalıdır. Futbolcularını iyi tanımalı ve her türlü koşullarda yapabilirlik ölçülerini iyi öğrenmelidir.
- 11.** Görev, Örgüt içi iletişim ve sosyal ilişkiler açısından kulüplerin neden zayıf olduğu konusu üzerinde durulmalı ve bu durumun yaratacağı olumsuzluklara yönelik seminerler yapılmalıdır.
- 12.** Kulüp içi sosyal faaliyetlere ağırlık verilmeli, kulüp içinde sosyal ilişkiler pekiştirilmelidir.
- 13.** Kulüpte, diğer çalışanlarla sürekli sorun yaşayanların, bu sorunları yaşamadan önceki olayları araştırılmalıdır.
- 14.** Kulüplere, mobbing davranışlarını içerecek süreli yayınlar sağlanmalı ve futbolculara bu davranışlardan korunma yöntemleri öğretilmelidir.
- 15.** Kulüplerde futbolcular hem kendileri için güven vermeli, hem de diğer futbolcular için motive edici ortam oluşturmaya katkı sağlamalıdır.

16. Kulüp içerisinde yönetici, antrenör ve futbolcular başarılı ya da başarısız sonucun nedenlerini birlikte araştırarak tartışmalıdır. Tartışmalar somut durumlar ve nedenler temelinde nesnel, bilimsel biçimde yapılmalı, suçlamalardan kaçınılmalıdır. Bu tartışmaların sonunda gerekli önlemler açık ve somut bir biçimde ortaya konulmalıdır.

17. Profesyonel Futbolcular, Futbol Adamları ve Futbol Antrenörleri Derneği gibi örgütler daha aktif hale getirilmeli, mobbing mağdurları etkilendikleri zaman profesyonel yardım almaları sağlanmalı, desteklenmelidir.

18. Bu çalışma sonucu, futbolcuların zaman zaman kulüplerde yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya geldikleri belirlenmiştir. Bu nedenle, TFF, kulüplerde yaşanan yıldırımı önleyici yönetmelikler düzenlemeli, kararlar almalıdır.

19. Kulüplerde antrenör ve futbolcuların değişime, yenileşmeye ve gelişmeye yönelik ihtiyaçları, yöneticiler içinde geçerli yaklaşım olmalıdır. Bu doğrultuda Türkiye'deki profesyonel kulüplerde yöneticilerin eğitim ve bireysel gelişimlerinin ihtiyaç arz ettiği düşünülmektedir.

20. Kulüplerde meydana gelen mobbing konusunda, üzerinde durulması gereken önemli noktalardan biri de mağdurların önemli bir yönetim sorunuyla karşı karşıya kaldıklarının farkına varmalarının sağlanmasıdır. Bunun başarılması, mağdurların, mobbingten hem zarar görmelerini engelleyecek hem de soruna karşı önlem almak daha da kolaylaşacaktır.

7. ÖZET

PROFESYONEL FUTBOL KULÜBÜ YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK STİLLERİ İLE KULÜPLERİNİN ÖRGÜT SAĞLIĞI VE FUTBOLCULARIN YILDIRMA (MOBBİNG) YAŞAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu araştırmada, Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilleri ile örgüt sağlığı ve futbolcuların yıldırma (Mobbing) yaşamaları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın evreni; Türkiye Profesyonel Futbol Liginde Görev yapmakta olan 4902 Profesyonel Futbolcu, Örneklemine; basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 72 takımdan 1014 futbolcu oluşturmaktadır.

Verilerin toplanmasında kulüp yöneticilerinin dönüştürücü liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla “Dönüşümcü (transformational) Liderlik” ile “Örgüt Sağlığı Envanteri” (OHI-S) ve “Mobbing” anketi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı, Basit Doğrusal Regresyon Analizi, Bağımsız t-testi ve Frekans Yüzde Dağılım testleri ve Path analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan futbolcuların (%44,1)'inin 23–29 yaş, (%7)'sinin ise 37 ve üstü yaş grubunda oldukları, (%70,3)'ünün orta öğretim mezunu olduğu, (%48,3)'ünün 7–10 yıl arası profesyonel iş deneyimine sahip olduğu saptanmıştır.

Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en homojen grubun Bireysel Destek (6,92066), homojenliğin en az olduğu grup, yani cevaplar arasındaki farklılaşmanın en yüksek olduğu grup ise Entelektüel Uyarım (7,87924) grubudur. Path analizi sonucunda kurumsal bütünlük alt boyutunun mobbing üzerine doğrudan etkisi ($p=0,16$) olumlu yönde ve etki payı (%40,4) yüksek düzeyde bulunmuştur.

Futbolcuların mobbing davranışlarına düşük düzeyde de olsa maruz kaldıkları, duyguların ve duygusal ihtiyaçlarının, istismar edildiği, bir yaptırım ve tehdit aracı olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu uygulamada antrenörlerin daha çok etkili oldukları saptanmıştır.

Yapılan analizler neticesinde dönüşümsel liderliğin örgüt sağlığı ve mobbing üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara dayanarak dönüşümsel Liderlik modeliyle yüksek performanslı bir takım elde edebilmek için, sağlıklı bir kulüp ortamı oluşturmanın, mobbing davranışlarının oluşmaması açısından doğru bir hareket tarzı olacağı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Futbol, Dönüşümsel Liderlik, Örgüt Sağlığı, Yıldırma.

8.SUMMARY

THE RELATION BETWEEN PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB'S DIRECTOR'S TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES WITH ORGANIZATIONAL HEALTH AND FOOTBALLERS MOBBING LIVING

In this research it's aimed to investigate the transformational leadership styles of professional football clubs directors, organizational health and footballers mobbing living. The population of the research is consisting by 4902 professional football players that play in Turkish Professional Football League, and the sample is consisting by 1014 footballers that selected randomly from 72 teams.

For collecting the data "Transformational Leadership", "Organizational Health Scale (OHI-S)" and "Mobbing" questionnaire had used. For analyzing the data; Pearson Moments Multiple Correlation Coefficient, Basic Linear Regression Analysis, Independent t-test and frequency percentage distribution tests and Path analysis had used.

According to research results; it's determined that 44,1 % of footballers are 23-29 years old, 7 % of them are over 37, 70,3 % of them graduated secondary education, 48,3 % of them have 7-10 years professional experience.

When standard deviation examined, Individual Support (6,92066) determined as most homogenous group and Intellectual Stimulation (7,87924) determined as at least homogeneous group. In Path analysis, organizational integrity sub dimensions effects to mobbing ($p=0,16$) in positive way and effects 40,4 % in high level.

Its understanding that footballers having mobbing behaviors and having exploitation in their feelings and emotional needs and also it's using as threaten tool. In this case trainers are more effective.

According to the analysis transformational leadership has a determinative effect on the organizational health and mobbing. Based on these results, getting a high performance team by transformational leadership model, creating a healthy team ambiance will be a right movement style for not occurring mobbing behaviors.

Key Words: Football, Transformational Leaderships, Organizational Health, Mobbing.

9. KAYNAKLAR

1. Mollaoğulları H. **Türk Spor Yönetiminde Yapısal Değişikler ve Güncel Sorunlar (1922-1998)**. Doktora. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 1998.
2. Cemaloğlu N. **“Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi”**. Türkiye Sosyal Araştırmalar Derneği, 2007; 2:165-195.
3. Celep C. **Dönüşümsel Liderlik**. Ankara: Anı Yayınları; 2004.
4. Tozoğlu E. **Farklı Spor Dallarında Görev Alan Antrenörlerin Liderlik Özellikleri ve Bu Özelliklerinin Bazı Değişkenlerle İlişkileri**, Yüksek Lisans. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2003.
5. Körük E. **Amatör Futbol Antrenörlerinin Liderlik Davranış Tipleri ve Kullandıkları Motivasyon Tekniklerinin Belirlenmesi**, Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2003.
6. Çelik VO. **Amatör Futbol Antrenörlerinin Dönüşümcü Liderlik özellikleri Üzerine Bir Araştırma (2003-2004 Futbol Sezonu Eskişehir İl Örneği)**. Yüksek Lisans. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005.
7. Sığırı Ü. **“İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Derneği, 2007; 7 (2): 261-278
8. White, R E. **The Sunday Times, Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin Liderlik Becerileri**. Kader Ay (Çev), İstanbul: Kaizen Yayınları; 2006.
9. Cemaloğlu N, Ertürk A. **“Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi”**. Türk Eğitim Dergisi, Bahar, 2007; 2(5): 345-365.

10. Yıldırım C. **Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)**, Yüksek Lisans. Ankara: Gazi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
11. Uras M. **“Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Amaçta Odaklanma, İletişim Yeterliliği, Optimal Güç Dengesi, Kaynak Kullanımı ve Bağlılık Boyutlarına İlişkin Algıları”** Konya: Selçuk Üniversitesi 7. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Kitabı. 1998; II: 255-256.
12. Çakır L. **İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı (Organizasyonsal Liderlik, Bütünlük, Kimlik, Ürün ve Çevresel Etkileşim) Açısından İncelenmesi**. Yüksek Lisans. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
13. Emhan A. **Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama**. Doktora. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005.
14. Doğan O. **Spor Psikolojisi**. 2.Baskı. Nobel Yayınları; Ankara,2005.
15. Uras M. **Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum Ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları**. Pamukkale Üni. Eğitim Fakültesi Dergisi Özel Sayı. 2000; 7: 2-8.
16. Altun AS. **Örgüt Sağlığı**. Ankara: Nobel Yayınları; 2001.
17. Tınaz P. **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 2006.
18. Aktop NG. **Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri**. Yüksek Lisans. Eskişehir: Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
19. Baltaş A. **İşyerinde Yıldırma (Mobbing)**.<http://www.Egitimilanlari.com/default.asp?pg=makalegoster&makaleid=1147>(erişim: 19.4.2008).

20. Dikmen A. **Workplace Bullying/Mobbing And Its Effects On Intention To Leave The Organization**, Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
21. Cemaloğlu N, Şahin ED. “**Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi**”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Ekim 2007; 15 (2) : 465-484.
22. Einarsen S, Matthiesen SB, Skogstad A. **Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses**. Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand, 1998;14: 563-568.
23. İyem C. **Futbolda Mobbing: Sakaryaspor A.Ş. Örneği**. Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2007; 919-938.
24. Ceylan A. **Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar**. 21.Yüzyılda Liderlik Smpz.5-6 Haz. B. Kit. Tuzla-İstanbul: Den. Harp Ok. Bas. 1997; 2: 332-332.
25. Eren E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 9.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları; 2006.
26. Erdoğan İ. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Dönence Basım &Yayın;1997.
27. Büyük Larousse Ans. İstanbul: Interpress Basım&Yayın.1992; 14: 824.
28. Kızılçelik S, Erjem N. **Açıklamalı Sosyoloji Sözlüğü**. İzmir: Saray Kitabevi; 1996. s.211.
29. Redhouse Sözlüğü. İstanbul: Sev Yayınevi; 2000, s.629.
30. Sabuncuoğlu Z, Tüz M. **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa: 2001.

31. Baltaş,A.**Lider İz Bırakır.**<http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/2.htm>, (erişim: 12. 11. 2006)
32. Çeltek, AA., **Lider Tarifi**, <http://sistem.ie.metu.edu.tr/liderlik.htm>, (erişim:22.12.2007)
33. Peker Ö, Aytürk N. **Etkili Yönetim Becerileri**. Ankara:Yargı Yayınları.;1998.
34. Tiryaki Ş. **Spor Psikolojisi-Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama**. Eylül Yayınları; Ankara: 2000.
35. Eren E. **Yönetim ve Organizasyon**. Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
36. Genç T. **Kamu Yönetimi**. Seçkin Yayınları, Ankara, 1998.
37. Baysal C. Tekarslan E. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın;1998.
38. Tekarslan E, Kılınç H, Şencan H, Baysal AC. **Davranışın Sosyal Psikolojisi**. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın; 2000.
39. Zel U. **Kişilik ve Liderlik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık; 2001.
40. Hançerlioğlu O. **Türk Dili Sözlüğü**. Remzi Kit. İstanbul: 1992; 158,205
41. Şişman M. **Örgüt Kültürü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. Aralık 1994; No 732.
42. Turan S, Elbiçlioğlu N. **“Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi”**, Ankara: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Yayıncılık. 2002 (31): 444-458.
43. Aydın H. **Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ve Stresle Baş Etme Durumları**, Yüksek Lisans. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2007.

44. Eren E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık;1998.
45. Erçetin Ş. **Lider Sarmalında Vizyon**. Nobel Yayın ve Dağıtım; Ankara:2000.
46. Chibber ML. **Liderlik, Gençler, Anne-Babalar ve Öğretmenler İçin**, İstanbul: Dharma Yayınları; 2007.
47. Keçecioğlu T. **Liderlik ve Liderler**. İstanbul Kal-Der Yayınları; 1998.
48. Kaya YK. **Eğitim Yönetimi** 5.Baskı: Set Ofset Matbaası; Ankara 1993.
49. Yalman A. **“Türk Kara Kuvvetlerinde Liderlik”**. Ankara: Kara Harp Okulu Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bild. Kitabı.15-16 Nisan 2004; 2-8.
50. Ertürk M. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları; 2000.
51. Balçık, B. **İşletme Yönetimi** 3.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım;2002.
52. Çalık T. **Performans Yönetimi**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayın.; 2003.
53. Yılmaz H. **Bilgi çağı sonrası liderlik modeli olarak entelektüel liderlik**. www.ceterisparibus.net (erişim:11.02.2007).
54. Arıkan S. **Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi**. Ankara: Hacettepe Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001; 1 (19): 231-257.
55. Karip E.**Dönüşümcü Liderlik**. Ankara: Eğitim Yönetimi Dergisi, 1998;4(16):443-465.

56. Dönmezler S. **Toplumbilim**. 9. Baskı. Ankara: Savaş Yayınları; 1984.
57. Stephan P. Robbins ve David A De Cenzo, **Fundamentals of Management**, Prentice Hall International Editions, 1998; 373.
58. Eraslan L. **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale Örneği)**. Yüksek Lisans. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2003.
59. Doğan M. **Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi**. Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
60. Akdemir A. **Vizyon Eğitimi**, Avrupa İnsan Hakları Merkezi, Bayrak Matbaası, İstanbul, 1998.
61. Coşkun F. **Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)**. Yüksek Lisans. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005.
62. Yusof A. “**The Relationship Between Transformational Leadership behaviours of Athletic Directors and Coaches’ Job Satisfaction**”, Physical Educator, 1998; 55 (5): 170-176.
63. Oran N. **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri**. Bilim Uzmanlığı. Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2002.
64. Şimşek H. **21.Yılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye**. İstanbul: Sistem Yayıncılık; 1997.
65. Northouse P G. **Leadership Teory and Prattice**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2001.

- 66.** Ceylan A. **Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar**, İstanbul-Tuzla: 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. 5-6 Haziran. Bildiriler Kitabı. Deniz Harp Okulu Basımevi. 1997; (2): 332-332.
- 67.** Alkan O. **Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek**. Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
- 68.** Güler N. **Örgütsel Sağlık ve Denge- Sağlık Hizmetleri Araştırma Hastanesi'nde bir Uygulama**. Yüksek Lisans. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü;1997.
- 69.** Asas M. **Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi**. Yüksek Lisans. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- 70.** Kutaniş RÖ, Alparslan S. **Bir Doğu Liderliğinin Metaforik Analizi: Konosuke Matsushita**. Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya 25-27 Mayıs 2007; 25-33.
- 71.** Topaloğlu G, **Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**. Yüksek Lisans. Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005.
- 72.** Biçer T. **Sporda Duygu ve Aklın Yönetimi**. İstanbul: Beyaz Yayınları, 2007.
- 73.** Çelik V. **Eğilimsel Liderlik**. 2.Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları; 2000.
- 74.** Berber A. **Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişim ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü**. İstanbul: Yönetim, İstanbul Üniversitesi Dergisi 2000; (11) : 36.

75. Özden Y. **Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları İle İlişkili mi?** . Ankara: Milli Eğitim Dergisi, 1997; 135: 35-41.
76. Aytaç S. **Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık.**http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=163&hit=ny(Erişim:4.3.2008).
77. Nur YA. **Charisma and Managerial Leadership.** Teh Gift that Never Was. Business Horizons, 1998; 41 (4) : 19-26.
78. Serinkan C. **Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma.** Doktora. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2003.
79. Bilgin N. **Atatürk ve Karizma.** İstanbul -Tuzla: 21. Yüzyıl'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitapçığı. 1997;(1): 337-340.
80. Karatepe A. **Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi.** Yüksek Lisans. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Organizasyon ve İşletme Politikaları Bölümü; 1991.
81. Kılınç T. **Lider Durumsallığının Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.** İstanbul-Tuzla: 21. Yüzyıl'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitapçığı: 1997; (1): 383-406.
82. Güner Ş. **Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi,** Yüksek Lisans. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2002.
83. Aslantaş C. **Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.** Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Amme İdaresi Dergisi. Ankara: Aralık 2007; 40 (4): 81-101.

84. Humpreys JH, Einstein WO. **Nothing New Under the Sun: Transformational Leadership From a Historical Perspective**, http://www.lib.JJay.cuny.edu.emerald_fultext, (erişim 12.10.2007)
85. Bass BM, Avolio BJ. **“Transformational Leadership and Organization Culture”**, International Journal of Public Administration, March, 1994, <http://www.il.proQurst.com/globalauto>, (erişim 12.10.2007)
86. Conger JA. **Charismatic and Transformational Leadership in Organization: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research**. Leadership Quarterly, 1999; 2 (10): 145-179.
87. Güney S. **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**. Ankara: Nobel Yayıncılık; 2000.
88. Zaleznik A. **Liderlik Nedir? Yetenek ve Vizyon, Stratejik Yönetim ve Liderlik**. Mustafa Özel.(Der.) İstanbul: İz Yayınları; 1994.
89. Bass, M. Steidlmeier P. **“Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour”**, Leadership Quarterly, 1999.
90. Bass BM. **Personal Selling and Transformational /Transactional Leadership**, The Journal of Personal Selling & Sales Management, 1997, (17): 3, <http://www.il.proQurst.com/globalauto>, (erişim 12.10.2007).
91. Berber A, Sipahi S. **Dönüşümsel Liderlik Prespektifinin Analitik Hiyerarşı Prosesi Tekniğı İle Analizi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 2002; 31 (1): 7-30.
92. Yiğit R. **İyi Lider Olma Yolları**. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik YüksekOkulu Dergisi. 2002; 6(1): 17-21.

93. Tandoğan HT. **Dönüştürücü ve İş Gördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi**. Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü; 2002.
94. Çelik V. **Eğitimde Dönüşümcü Liderlik**. Ankara: Eğitim Yönetimi Dergisi. Pegem Yayıncılık. Güz 1998; 4 (16) : 443-464.
95. Mumford. MD. **Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research**□.Creativity Research Journal:2003,15(2-3): 107–120
96. Uyguç N, Duygulu E, Çıraklar N. **Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans**. Nevşehir: Erciyes Üni. VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı; 25-27 Mayıs 2000; 587-600.
97. Aktan C. **Motivasyon Teorileri**, <http://www.kisiselbasari.com> (erişim 12.8.2007).
98. İnci M. **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamalarından Örnekler**. Yüksek Lisans. İstanbul:Marmara Üni.Sosyal Bilimler Ens. 2001.
99. Doğu M. “**Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Yönelik Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik**”. Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni, 2003; (5):27-40.www.spk-mpd.org/mdogu05.doc (Erişim 14.9.06).
100. Torun O. **Davranışsal Bir Süreç Olarak Yöneticilerde Kendini Geliştirme Yaklaşımı**, YüksekLisans. İstanbul: MarmaraÜniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü:1996
101. Özçelik SKD. **Yönetici Hemşirelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Hemşirelerin Yöneticilerine Olan Güvenleri**. Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2005.
102. Şimşek MŞ.**Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınları, 1999

- 103.** Bresctich Topçu E. **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği.** Doktora. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 1999.
- 104.** Tabak A. **Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri,** www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/ (erişim, 30.10.2007).
- 105.** Asar M. **Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi.** Yüksek Lisans. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- 106.** Gökkaya Ö. **Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüşümcü Liderlik.** Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs, 2003; 795.
- 107.** Akoğlan M, Açaç AD. **Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye’de Yerli ve Yabancı Zincir Otel Genel Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılarının Belirlenmesi,** Ankara: Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 2004; 2: 85-104.
- 108.** İmamoğlu AF, Yerlisu T. **Spor Eğitimi Veren Yükseköğrenim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik ve Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi.** Ankara: Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 2003; VIII (1) : 61-71.
- 109.** Tosun K. **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar 6.Baskı.** Ankara: Baran Ofset; 1993.
- 110.** Şimşeker M, Ünsar S. **Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Uygulamalı Bir Çalışma.** Sakarya: Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs 2007; 43-49.

111. Aydoğmuş Hİ. **Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans.Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
112. Doğan, CN. **Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dönüşümsel Önderlik Özellikleri ile Öğretmen Etkililiği Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
113. Akçay A. “Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileye biliyor mu?”. Ankara:Milli Eğitim Dergisi, Kış-2003;157. [http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157 / icindekiler.htm](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/icindekiler.htm) (erişim: 12.4.2008)
114. Çoban N. **İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları (Antalya İli Örneği)**, Yüksek Lisans. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
115. Fındıkçı İ. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım; 1999.
116. Ay S. **Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık**. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2005; 5(5):
117. Işık E. **İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma**. Yüksek Lisans. İstanbul: Yıldız Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
118. Cox D, Hoover J. **Kızırgan Ortamda Liderlik** I. Basım. İstanbul: Mahmut Tuna. (Çev). Sitem Yayıncılık; 2002.
119. Polatçı S, Andıç K. **İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 2007; 21 (1): 137–154.

- 120.** Uras M. **Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına ilişkin Algıları.** Doktora. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 1998.
- 121.** Başaran İE. **Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetmel Davranış.** Ankara: Aydan Web Tesisleri; 1998.
- 122.** Karslı MD. **Yönetmel Etkililik 2.Baskı.** Ankara: Pegem Yayınları, 2004.
- 123.** Heim P. Chapman EN. **Liderliğı Öğrenmek “Liderlikle Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar”.** Tülay SAVAŞER (Çev). İstanbul: Rota Yayınları Etkin Yönetim Dizisi; 1997.
- 124.** Karip E. **Çatışma Yönetimi.** Ankara: Pegem Yayıncılık; 1999.
- 125.** Koçel T. **İşletme Yöneticiliğı 9.Baskı.** İstanbul: Beta Basım Yayın, 2001.
- 126.** Can H. **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Siyasal Kitabevi; 2002.
- 127.** Özdemir S. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme,** Ankara: Pegem Yayıncılık; 2000.
- 128.** Tekin MA. **İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri,** Yüksek Lisans. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005.
- 129.** Aytaç S. **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğın Önemi,** İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2003 (3): 1, http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=96&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2003, (erişim, 23.06.2008).
- 130.** Aydın Ş. **Örgütsel Stres Yönetimi.** İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004; 6 (3): 49-74.
- 131.** Erdoğan İ. **İletişimi Anlamak.** Ankara: Erk Yayınları; 2002.

132. Korkmaz A, Erdoğan İ. **Başlangıcından Günümüze İletişim Kuram ve Araştırmalar**. Ankara: My Yayınları; 1998.
133. Yetim AA. **Sosyoloji ve Spor**. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları; 2005.
134. Şenyapılı Ö. **Toplum ve İletişim**. Ankara: Turan Kitabevi; 1983.
135. **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Anadolu Üni. Yayınları, Eskişehir, 2005.
136. Zıllıoğlu M. **İletişim Nedir?**. İstanbul: Cem Yayınları; 1993.
137. Gürgen H. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları; 1997.
138. Sayers F, Bingaman CE, Graham R, Wheeler M. **Yöneticilikte İletişim**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Doğan ŞAHİNER(Çev). İstanbul: Rota Yayınevi; 1993.
139. Werner I. **Liderlik ve Yönetim**. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi. Vedat ÜNER. (Çev). İstanbul: Rota Yayınevi; 1993.
140. Aydın M. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi; 2000.
141. Arnakoç A S. **Sosyal Psikoloji**. 3.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınevi; 2005.
142. Foulque P. **Pedagoji Sözlüğü**. Çev. Cenap KARAKAYA. İstanbul: Sosyal Yayınlar; 1994.
143. Korkut H. **Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 1992; 25 (1): 94-111.
144. Marshall G. **Sosyoloji Sözlüğü**. Osman Akınhay-Derya Kömürcü. (Çev). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınlar. 1999; s.774.

- 145.** Sürmeli A. **Anksiyete Kavramı ve Anksiyete Bozukluklarına Genel Bir Bakış.** Ed.Güleç C, Köroğlu E. Ankara: Psikiyatri Temel Kitabı, Hekimler Yayın Birliği Dergisi. 1997;(1).
- 146.** Demirhan G. **Spor Eğitiminin Temelleri.** Ankara: Spor Yayınevi ve Kitabevi-Bağırgan Yayımevi; 2006.
- 147.** Koca C. **Beden Eğitim ve Spor Alanında Toplumsal ve Kültürel Yeniden Üretim.** Doktora. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü 2006.
- 148.** Balcı A. **Örgütsel Gelişme.** Ankara: Pegem Yayıncılık; 1995.
- 149.** Sunay H. **Spor Yöneticilerini Nitelikleri ve Eğitimi.** Ankara: Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 1998; 3(1): 59-68.
- 150.** Türkoğlu A. **99 Soruda Eğitim Bilimine Giriş.** Adana: Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık; 1997.
- 151.** Yetim AA, İmamoğlu AF, Çimen Z. **Spor Yöneticilerinin Yönetiminde İnsan İlişkilerinde Benimsedikleri Yaklaşımlar.** Ankara: Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 1998; 3 (3): 61-70.
- 152.** Vâsie IH, Lucas WR. **An Assessment of Health and Safety Management Within Working Groups in the UK Manufacturing Sector.** Journal of Safety Research, 2001; (32): 479 490.
- 153.** Davenport N, Schwartz RD. & Elliott GP. **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz.** OC.Önersoy (Çev). İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2003.
- 154.** Tutar H.**İşyerinde Psikolojik Şiddet.** 3.Baskı, Ankara:Platin Yayınları, 2004.

- 155.** Tanoğlu ŞÇ. **İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama.** Yüksek Lisans. Konya, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- 156.** Yüçetürk EE, Öke MK. **Mobbing and bullying: legal aspects related to workplace bullying in Turkey.** 2005/2 South-East Europe Riw. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence>. (erişim, 23.06.2008).
- 157.** Gökçe TA. **İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma.** Doktora. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- 158.** Lewis D. **“Voices in The Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education”.** International Jrl Management and Decision Making, 2003; 4 (1): 65-81.
- 159.** Yüçetürk E. **Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing.** <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mklgos.php?nt=224> (erişim, 27.8.07)
- 160.** Çobanoğlu Ş. **Mobbing-İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri.** İstanbul: Timaş Psikoloji Dizisi; 2005.
- 161.** Tutar H. **Kişilik-Psikolojik Şiddet (Mobbing) İlişkisi.** <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>. (erişim, 21.03.2008.)
- 162.** Kök SB. **İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri.** Erzurum: Atatürk Üni. İ.İ.B.F. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs 2006; 433-448.
- 163.** Leymann H. **“The Content and Development of Mobbing at Work”.** **European Journal of Work and Organizational Psychology.** 1996(5):2, 165-184. <http://www.ebscho.com>. (erişim:27.8.2007)

- 164.** Zapf D. **Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing /Bullying at Work.** International Journal of Manpower, 1999; 20 (1/2): 70-85.
- 165.** Hırıgöyten MF. **Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet.** Heval Bucak (çev). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- 166.** Einarsen S. **Harassment and Bullying at Work: A review of the Scandinavian Approach.** Aggression and Violent Behavior, 2000; 5(4): 379-401.
- 167.** Dilman T. **Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi.** Yüksek Lisans. İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- 168.** Arpacıoğlu G. **“İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı Zorbalık ve Duygusal Taciz”.** HR Dergisi, 2003 (85): 23. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2384&ssp> (erişim: 13.10. 2007) .
- 169.** Namie G. **Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute.** U.S. Hostile Workplace Survey 2000. <http://workdoctor.com/definedB.html>, (erişim: 12.4.2008).
- 170.** Rayner C, Sheehan M, Barker M. **Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work International.** J. of Manpower, 1999; (20): 11-15.
- 171.** Einarsen S, Raknes BI & Matthiesen SB. **Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study.** European Work and Organizational Psychologist, 1994; 4(4): 381-401.
- 172.** Cowie H, Naylor P, Rivers I, Smith P. K. & Pereira B. **Measuring Workplace Bullying- Aggression and Violent Behavior.** 2002, (7): 35-51.

173. Zapf D, & Einarsen S. **Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice- an Introduction.** European Journal of work and Organizational Psychology, 2000, (10): 4, 369-373. <http://www.ebscho.com>. (erişim 22.02.2008.)
174. Ertürk A. **Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri (Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği),** Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 2005.
175. Peck MS. **People of the Lie. The Hope for Healing Human Evil.** New York: Touchstone. 1998.
176. Bolay SH. **Felsefe Doktrinler ve Terimler Sözlüğü.** 6. Baskı, İstanbul: Akçağ Yayınları, 1996; 228.
177. Tınar, MY. **Çalışma Yaşamı ve Kişilik.** İstanbul: Mercek Dergisi, MESS, Nisan 1999; 93.
178. Tolan B, İsen G, Batmaz V. **Sosyal Psikoloji.** Ankara: Adım Yayınları: 1991
179. Morgan CT. **Psikolojiye Giriş.** 14. Baskı. Hüsnü Arıcı ve diğ (Çev).. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları. Yayın No: 1. 2000.
180. Özgür Y. **Davranış Bilimleri.** Ankara: Gazi Kitabevi; 2006.
181. Onur B. **Gelişim Psikolojisi.** 2. Baskı. Ankara: Verso Yayıncılık; 1991.
182. Köknel Ö. **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik.** İstanbul. Altın Kitap Yayınları.; 1995.
183. Yavuz H. **Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma,** Yüksek Lisans. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.

184. Cüceloğlu D. **İnsan ve Davranışı**. 11. Baskı. İstanbul: Remzi Kit. 2002.
185. Özgün M S. **Okul Psikolojik Danışmanlarının Kişilik Özellikleri İle Mesleki Yetkinlik Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. Yüksek Lisans. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
186. Şahin S. **Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki**. Doktora. İzmir: Dokuz Eylül Üni. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003.
187. Yüksel F. **Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu**. Ankara: Detay Yayınları; 2004.
188. Lazarus R. **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım**. Rugenci N. (Çev). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 1994;(2): 91-92.
189. Kirel, Ç. **Stresin Bireysel Sonuçları: Stres Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları; 1994.
190. Leymann H. **Mobbing Its Course Over Time**. The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/1220E.HTM>, (erişim 4.01.2007).
191. Baykal AN. **Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze**. İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2005.
192. Clarke J. **Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika**. Zülfü Dicleli (Çev). İstanbul: MESS. Yayınları; 2002.
193. Freud S. **Bunaltı ve İçgüdüsel Yaşam**. <http://www.aymavisiorg/psikoloji/Bunalti%20%20Icgudusel%20Yasam%20Sigmund%20Freudhtml>. (erişim 12.02.08.)
194. Ertekin Y, Yurtsever G. **Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme**. Ankara: Amme İdaresi Dergisi. 2001; 34 (3): 37-45.

195. Ege H. **Just What is Mobbing?**. http://www.mobbingprimait/princ_en.htm (erişim 15.04.2007).
196. Hosmer LT. **Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics**. Academy of Management Review, 1995; 20 (2): 379-403.
197. **Charecteristic of Paranoia**. <http://www.dpi.state.wi.us/dpi/een/lea98011.html>, (erişim 26.09. 2007)
198. Westhues K. **A Summary of Research on Mobbing Publihed in OHS Canada**. Canada's Occupational Health & Safety Magazine, 2002;18 (8): 30-36.
199. İyisoy MS. **Antisosyal Kişilik Bozukluğu Olan Bireylerde Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğu Eştanısı ve Yürütücü İşlevlerle İlişkisi**. İstanbul: Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Programı, Uzmanlık Tezi; 2006.
200. Salin D. **Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strestegies For Measuring Bullying**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001; 10 (4): 425–441.
201. Zapf D, Knorz C, & Kulla M. **On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes**. European Journal of Work and Oragnizational Psychology, 1996; 5 (2): 215-237.
202. Dökmen Ü. **Küçük Şeyler** 1.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2004.
203. Şeker D. **Zorbalık Deprem Gibi Bir Şey**. İstanbul: Popüler Yönetim Dergisi. 2006; (8): 48-50.

204. Cemaloğlu N. **Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldıрма**. Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanlığı, Bilgi&Yaz 2007;(42):111-126.
205. Zapf D & Gross C. **Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001; 10 (4): 497-522. <http://www.ebscho.com>.
206. Mikkelsen EG, Einarsen S. **Relationships between Exposure to Bullying at Work and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy** Scandinavian Journal of Psychology, 2002; 43 (5):, 397- 405.
207. Çoban S. **Yıldıрма Sorununun Çözümüne Yönelik Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama**. Verimlilik Dergisi Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 2007, (2): 37-54.
208. Goleman D. **Duygusal Zekâ**. 21. Basım. Banu Seçkin Yüksel(Çev). İstanbul: Varlık/Bilim Yayınları; 2003.
209. Lee D. **Gendered Workplace Bullying in the Restructured UK Civil Service**. Personnel Review, 2002; 31 (1): 205–227.
210. Turul, Ö. **Taciz, Depresyon, İstifa...** <http://www.radikal.com.tr/2001/01/227yasam/01tac.shtml> (erişim, 16.8.2007).
211. Steiner H, Karnik N. **Child or Adolescent Antisocial Behaviour**. Comprehensive Textbook of Psychiatry, Eight ed, Sadock BJ, Sadock VA(Ed), Lippincott Williams and Wilkins, Philadelphia, 2005; (2): 441-448

- 212.** Djurkoviç N, McCormack D, Casimir G. **The Physical and Psychological Effect of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses.** International Journal of Organization Theory and Behavior, (2004) 7(4),469–497.
- 213.** Begona J,M, Campayo, Javier G C, Gascon S, Bolea M. **Medico-Legal Implications of Mobbing a False Accusation of Psychological Harassment at the Workplace.** Forensic Science International, 2004,(146):1, 17–18.
- 214.** Kinchin, G.D. **A high skilled pupil's experiences with sport education: Australian Council for Health.** Physical Education& Recreation, 2001(48): 3-4, 5-9.
- 215.** Büyüköztürk Ş. **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı.** Ankara: Pegem Yayıncılık; 2006.
- 216.** Albayrak AS. **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.** Ankara: Asil Yayınları; 2006.
- 217.** Anonim, **Path Analysis.** <http://www2.chass.ncsuedu/garson/pa765/path.htm>. (erisim 04.12.2008)
- 218.** Arslan F N. **Profesyonel Futbolcuların Beslenme Bilgi ve Alışkanlıkları.** Yüksek Lisans, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 1995.
- 219.** Ocak Y. **Elazığspor Profesyonel Futbol Takımı Futbolcularının Seçilen Fizyolojik Özelliklerinin Ölçümü ve Farklı Seviyedeki Takımlarla Mukayeseleri.** <http://www.tff.org.tr/Default.aspx?pageID= 130> (erişim 23.4.2008).

- 220.** Konter E. **Profesyonel Futbolcuların Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Becerilerinin Araştırılması.** Ankara: Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 1998; X (1): 17-24.
- 221.** Doğan B. **Profesyonel Futbolcuların Toplumsal Hareketlilik Yönünden İncelenmesi (İzmir Merkezi Örneği).**Yüksek Lisans. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 1993.
- 222.** Erol M. **Amatör ve Profesyonel Futbolcularda Denetim Odağının Locus Of Control İle Araştırılması.** Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 1997.
- 223.** Karakuş FT. **Ergenlerde Algılanan Duygusal İstismar İle Sosyal Beceri Arasındaki İlişki.** Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü; 2006.
- 224.** Tan BU. **İşyerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma (Mobbing).** Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005.
- 225.** Aydın Ş, Özkul E. **İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı İşletmeleri Örneği.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007; 7 (2): 169-186.
- 226.** Köknel Ö. **Genel ve Klinik Psikiyatri.** İstanbul: Nobel Tıp Kitapları.; 1989.
- 227.** Çakır B. **İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma.** Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü;2006.
- 228.** İşmen E. **Duygusal istismarın Liseli Ergenlerin Kendini Kabul Seviyesine Etkisi.** Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 1993.

- 229.** Soyşekerci S. **Profesyonellerin Yönetimi Sorunu: Türkiye’de Üniversitelerde Akademisyenler Üzerinde Araştırılması.** Sakarya: Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitapçığı. 2007; 710-718.
- 230.** Özdemir M. Açıkgöz B. **Mobbing’e Maruz Klanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü.** Sakarya: Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı. 2007; 911-919.
- 231.** Yücel D. **İşyerinde Depresyon.**<http://216.239.53.10/depresyon.htm+mobbing&hl=tr&lr=lang-tr&ie=UTF-8&inlang=t>.(erişim 23.02.2008.)
- 232.** Can, H., **“Bu Kadar Ayıp”.** Fanatik Gazetesi, 29 Mayıs 2006. s.6
- 233.** Samancı A. **Taciz,Depresyon,İstifa...** <http://www.radikal.com.tr/2001/01/227yasam/01tac.shtml>, (erişim 13.02.2008)
- 234.** Laçiner V. **Mobbing, İş yerinde Psikolojik Taciz.** The Journal Of Turkish Weekly, USAK Staratejik Gündem (USG), <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98> (erişim 21.06.2008).
- 235.** Akşar T., **“Teknik Direktör Kulüp ilişkisinde Gitmek mi Zor, Kalmak mı?”** <http://www.verkac.com/?p=1948> (Erişim16 Temmuz 2008).
- 236.** Kirel Ç. **Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici Ve Risk Azaltıcı Öneriler.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.2007; 7(2):332-334.
- 237.** Tınaz P. **Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz.** İstanbul: Marmara Üniversitesi, İİBF, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2006; (3): 11-22.
- 238.** Dökmen Ü. **İletişim Çatışmaları ve Empati.** 2.Baskı İstanbul: Sistem Yayıncılık; 1995.

239. İkizler C, Karagözoğlu C. **Sporda Başarının Psikolojisi**. 3.Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın; 1997.
240. McAvoy BR. **Workplace bullying-the facts**. http://www.rnzcgp.org.nz/news/nzfp/April2005/McAvoy_Apr_05.pdf. Erişim 12.4.2008
241. Pehlivan İ. **Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları**. Doktora. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü;1993.
242. Vartia M. **The Sources of Bullying- Psychological Work Environment andOrganizational Climate**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996; 5 (2): 203–214.
243. Korkut T. **EN BÜYÜK HATAM BEŞİKTAŞ'A GELMEKTİ**. http://www.ajansspor.com/futbol/genel/h/20080131/en_buyuk_hatam_bjkye_gelmekti.html. (erişim 31.01.2008)
244. Aydos L, Taşkın H, Erkmen N. **Profesyonel ve Amatör Futbolcularda Benlik Tasarımının Tespiti ve Karşılaştırılması**. Ankara: Gazi Üniversitesi 10-11 Ekim 2003 Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi Bildiriler Kitabı; 150-155.
245. Öngel HB, Günay M. **Sporda Şiddet ve Saldırganlık Eğilimlerine Psiko-Sosyal Yaklaşımlar**. Ankara: Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi. 1998; 2 (2): 89-117.
246. Özbaydar S. **İnsan Davranışlarının Sınırları ve Spor Psikolojisi**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi. 1983.
247. Bauman S. **Uygulamalı Spor Psikolojisi**. Hakan Can İkizler, Ali Osman Özcan. (Çev). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım; 1994.
248. Baltaş A. Baltaş Z. **Stres Ve Başa Çıkma Yolları**. 15. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi; 1996

249. Aydın A, Baskan G. **Örgütsel Yaşamda Narsist Kişilik Sorunu**. Ankara: Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1999;(2): 25-48.
250. Furedi, F., **Korku Kültürü**. Barış Yıldırım (Çev), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2001.
251. Russell, B., **Eğitim Üzerine**. İlyayayınclılık, İzmir, 2005.
252. Gücenmez S. **Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi**. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
253. Westhues K. **At The Mercy Of Mob**. Canada: Occupational Health and Safety. 2002; 18 (8): 1.
254. Koç Z. **Lise Öğrencilerinin Zorbalık Düzeylerinin Yordanması**. Doktora. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü; 2006.
255. Aşçı, H., Gökmen, H., **Bayan Hentbolcularda Yarışma Kaygısı, Başarı, Spor Deneyimi ve Atletik Yeterlilik İlişkisi**. Spor Bilimleri Dergisi, 1995, (6) 2, 38-47.
256. Gülcan S. **İşletmelerde Kadın-Erkek Ayrımcılığı ve Cinsel Taciz**. Yüksek Lisans. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2004.
257. Hecker T. **Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians**. The Journal Of Academic Librarianship. July, 2007; 33 (4): 439-445.
258. Öğüt F. **Orta Öğretim Kurumlarında Liderlik Standartlarının Tutum Boyutlarının Eğitimciler Tarafından Kabul Dereceleri**. Yüksek Lisans. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
259. Balkaya F. **Çok Boyutlu Öfke Envanterinin Geliştirilmesi ve Bazı Semptom Gruplarındaki Etkisi**. Yüksek Lisans. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2001.

260. Özodaşık M. **Yalnızlık**, 2. Basım, Konya: Tablet Yayınları; 2005.
261. Karacaoğlu K, Reyhanoğlu M. **İşyerinde Yıldırma, KKTC'deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 61 (4): 145-176.
262. Çimendereli S. **Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü; 1994.
263. Adıbelli İ. **Ben Yöneticiyim, Her Şeyi Ben Bilirim, Her Şey Benden Sorulmalıdır**.http://www.liderler.net/yazarlar.php?yazarilbey_adibelli&id=6, (erişim: 22.03.08)
264. Eroğlu E, Solmaz B. **Örgütlerde İsgörenlere Yönelik Mobbing (Yıpranma) Davranışları ve Örgütsel İletişime Etkileri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 2005 (21): 143-154.
265. Aksu M. **Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma**. Yüksek Lisans. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
266. Cengiz R, Yenel İF. **Futbol Antrenörlerinin Saldırganlık Türleri ve Şiddet Olaylarına Bakış Açıları**. Antalya: Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Bildiriler Kitapçığı. 17-20 Kasım 2004.
267. Einarsen S, Helge H, Dieter Z, Cary LC. **Bullying and Emotioonal Abuse in the Workplace: İnternational Perspectives in Research and Practice**, Taylor&Francis, London/New York. 2003.
268. Fox, S. & Stallworth, L.E. **Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace**. Journal of Vocational Behavioral, 2005; 66 (3): 438-456.

- 269.** Bora T. **Kârhanede Romantizm Futbol Yazıları.** İstanbul: İletişim Yayınları, 2006.
- 270.** Schat AC, Kelloway KE. **Training as a Workplace Aggression Intervention Strategy.** Kelloway E., K. Barling, J. Joseph, J.Hurrell, Jr. (Eds), Handbook of Workplace Violence. Sage Publications: London. 2006.
- 271.** Ekenci G. **İnsan ve Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri.** Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 1997; II (2): 35-43.
- 272.** Can H, Akgün A, Kavuncubaşı Ş. **Personel Yönetimi.** Ankara: Sayısal Kitapevi, 1995.
- 273.** Tengilimoğlu D. **Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması.** Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com.ISSN: 1304-0278 Güz 2005; 4 (14): 1-16.
- 274.** Bakır M. **Modern Yönetim Anlayışından Hareketle Spor Yöneticiliğinin Kapsamı.** Ankara: Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 1992; IV (4): 73-80.
- 275.** Paksoy N. **İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırma (Mobbing),** Yüksek Lisans. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2007.
- 276.** Cemaloğlu N. **Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki.** Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U.Journal of Education) 2007; (33): 77-87.
- 277.** Şahin S. **Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stille ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler.** Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi. 2004; 4 (2): 188-199.

- 278.** Korkmaz M. **Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi.** Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Dergisi, Kış 2007; (49): 57-91.
- 279.** Cömert M. **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algı Beklentileri.** Yüksek Lisans. Malatya, İnönü Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü.; 2005.
- 280.** Ceylan A, Keskin H, Eren Ş. **“Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”.** İstanbul: Yönetim/ İstanbul Üni. İşletme Fak. İşletme İkt. Ens. Der. 06-2005;(16) 51.
- 281.** Arslantaş C. **“Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”.** Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Amme İdaresi Dergisi, 2007: 40 (4): 81-101.
- 282.** Canitez E. **Çeşitli Liderlik Tiplerinin Örgüt İçi İletişim Organizasyonu Üzerindeki Etkileri.** Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 1988.
- 283.** Barutçugil İ. **Performans Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Yönetim Dizisi 6,2002.
- 284.** Özdevecioğlu M. CAN Y. ve Akın M. **Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusalılık İle Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü.** Sakarya Üni. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı; 2007.
- 285.** Özkalp E, Kirel Ç. **Örgütsel Davranış.** Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları; No:111, 354-356.
- 286.** Güney S. **Açıklamalı Yönetim–Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü.** Ankara: Siyasal Kitabevi.2004; 103.

287. Nas T. **Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama**. Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
288. Weiss DH. **Etkili Yönetim Teknikleri**. İstanbul: Rota Yayınları; 1993.
289. Özen S, Uzun T. **İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2005; 7 (3): 1128-147.
290. Öztekin A. **Yönetim Bilimi**. 3. Baskı. Ankara Siyasal Kitabevi; 2005.
291. Gürkan FB. **İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi (Polatlı İlçesi Örneği)**. Yüksek Lisans. Ankara, Gazi Üni. Eğitim Bilimleri Enstitüsü 2006.
292. Peker Ö, Nihat A. **Yönetim Becerileri**. Ankara: Yargı Yayınları.; 2002.
293. Doğan S. **Personel Güçlendirme (Empowerment)**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, İnsan Kaynakları Dizisi No: 383. 2003.
294. Battal Ş. **Çalışan ve Yönetici Açısından Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi: Türk ve Kırgız İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gaziantep Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü;2004.
295. Töremen F, Çankaya İ. **Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi**. İstanbul: Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 2008; 1 (1): 33-47.
296. Öner UC. **The Relationship Between Transformational (TF), Transactional (TR), And Laissez-Faire (LF) Leadership Styles And Job Satisfaction**.Yüksek Lisans.İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005.

- 297.** Erbaş EF. **Yönetmel Yıldırmanın Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Yönetmel Etik Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma.** Yüksek Lisans. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- 298.** Büyükkaragöz S, Kesici Ş. **Demokrasi ve İnsan Hakları Eğitimi.** Ankara: Türk Demokrasi Vakfı Yayınları; 1998.
- 299.** Palmer M, Winters KT. **İnsan Kaynakları.** Doğan Şahiner (Çev) İstanbul: Rota Yayınları; 1993.
- 300.** Donuk B. **Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi Ve Bir Model Yaklaşımı.** Doktora. İstanbul: Marmara Üniversitesi; 2006.
- 301.** Aşkın U. **Post-Modern Dünyamızın Yeni Ruh Hali: Rengi Kırmızı, Adı Şiddet.** Ankara: Çalışma Ortamı Dergisi, Temmuz-Ağustos 2007; (93): 8-9.
- 302.** Kentsu J. **Okul Yöneticilerini Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerine Etkisi.** Yüksek Lisans. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü; 2007.
- 303.** King KA, Vidourek R A, Davis B, Beth Mc. W. **Increasing Self-Esteem and School Connectedness Through a Multidimensional Mentoring Program.** Journal of School Health, 2002; 72: 7.
- 304.** Mutlu B. **Demokratik Liderlik ve işgören Motivasyonu.** Yüksek Lisans. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2003.
- 305.** İnceoğlu M. **Tutum Algı İletişim.** Ankara: Verso Yayıncılık.1993.
- 306.** Önoğlu N. **Dikkat Mobbing Var.** Birgün Gazetesi, (14. 08,2004)
- 307.** Erdem F. **Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Bilimlerde Güven.** Ankara: Vadi Yayınları, 2003.

308. Tevruz S. **Davranışımızdan Seçmeler**. İstanbul: Beta Yayınları. 1999.
309. Freedman JL, Sears DO, Carlsmith JM. **Sosyal Psikoloji** A.Dönmez (çev). Ankara: İmge Kitabevi; 1993.
310. Dinçer Ç. **İşyerinde Cinsel Tacizin Bayan Doktorlar ve Hemşireler Tarafından Algılanmasına Yönelik Karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması**. Yüksek Lisans. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
311. Alpkent M. **Sağlık Sektörü Bazında Kamu ve Özel Sektörde Üst Düzey Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Karşılaştırılması: Ankara Örneği**. Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.2007.
312. Royal College of Nursing (RCN). **Working Well Initiative, Bullying and Harassment at Work**. London: A Good Practice Guide for RCN Negotiators and Health Care Managers. 2002; 3.
313. Menesini E, Sanchez V, Fonzi A, Ortega R, Costabile A, Lo Feudo G. **Moral Emotions and Bullying**. A Cross-National Comparison of Differences Between Bullies, Victims and Outsiders. Aggressive Behavior, 2003; (29): 515-530.
314. Burger JM. **Kişilik**. Sarıoğlu İDE. (Çev). İstanbul: Kaktüs Yayınları, 2006.
315. Tüzün İ K, Çağlar İ. **Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Görgül Bir Çalışma**. Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 2007; 525-533.
316. Taşkiran E, Özcan E D. **Örgüte Bağlılık İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**. Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2007; 401-416.

- 317.** Sargut, AS. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Yayınevi, Ankara, 2001.
- 318.** Gül H. **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**. Doktora. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.2003.
- 319.** Gökçe Z. **Spor Yönetiminin Farklı Boyutlarında Yer Alan Spor Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Araştırılması, (Ege Bölgesi Örneği)**. Yüksek Lisans. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü; 2005.
- 320.** Licata JW, Harper WH. **Organizational Health and Robust School Vision. Educational Administration Quarterly**. February 2001; 5-26.
- 321.** Kayaalp İ. **Eğitimde İletişim Dili**. İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayınları; 2002.
- 322.** Marks HM, Printy SM. **Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership**. Educational Administration Quarterly. 08/2003; 39(3):370-397.
- 323.** Kırık S. **Ödüllendirme Sistemlerinin İşletmenin Verimliliğine Etkisi – Drogsa İlaç ve Doğadan Çay Fabrikalarında Bir Uygulama Çalışması**. Yüksek Lisans Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü;2003.
- 324.** Bolat T, Seymen O A. **Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümsel Liderlik Tarzının Etkilemeleri Üzerine Bir Değerlendirme**. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000; 2 (3): 94-120.
- 325.** Çetin C. **Yeniden Yapılandırma**. İstanbul: Der Yayınları. 1998.
- 326.** Yıldırım F. **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**. Doktora. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2002.

- 327.** Ertenü B. **Takımlarda Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler: Kişisel Özellikler, Lider Davranışı ve İklim.** Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2007; 273-283.
- 328.** Sosik J J, Avolio B J, Kahai S S. **Effects of Leadership Style and Anonymity.** Journal of Appiled Psychology, 1997; (82):1, <http://www.il.proquest.com/globalauto>, (erişim 25.12.2007)
- 329.** Öztekin A. **Yönetim Bilimi.** 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi; 2005.

10.EKLER

EK 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1- Yaşınız

☐ 16- 22 ☐ 23- 29 ☐ 30 – 36 ☐ 37 ve Üstü

2- Eğitim seviyeniz

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

3- Profesyonel olarak sporculuk yaptığınız süre?

☐ 1 yıldan az ☐ 1–3 yıl ☐ 4–6 yıl ☐ 7–10 yıl ☐ 11 Yıl ve üstü

4- Bu kulüpte sporculuk yaptığınız süre?

☐ 1 yıldan az ☐ 1–3 yıl ☐ 4–6 yıl ☐ 7–10 yıl ☐ 11 Yıl ve üstü

5- Takımınızın kategorisi

☐ 3.Lig ☐ 2. Lig B ☐ 2. Lig A ☐ Süper lig

EK 2. SPOR KULÜPLERİNDE ÖRGÜT SAĞLIĞI ENVANTERİ

Değerli Sporcu,

Bu bölümde, kulüp sağlığını ölçen ifade için 4 seçenek bulunmaktadır. **1. Hiçbir zaman (yaklaşık %0 sıklıkla), 2. Bazen (yaklaşık %50 sıklıkla), 3. Sık sık (yaklaşık %75 sıklıkla), 4. Her zaman (yaklaşık %100 sıklıkla) yaptığınız anlamına gelmektedir.** Kulüp içindeki yaşantınızı en iyi yansıttığını inandığınız seçeneğe (x) işareti koyunuz. Bu çalışmanın amacına ulaşabilmesi için yanıtlarınızın tam ve samimi olması gerekmektedir. Bu nedenle, lütfen bütün maddeleri yanıtlayınız.

Aşağıdaki ifadelerden her biri, kulüp sağlığını tanımlamaktadır.	Hiçbir zaman (1)	Bazen (2)	Sık sık (3)	Her zaman (4)
1. Kulübümüzdeki sporcular, spor medyası ve taraftarların mantıklı olmayan isteklerine karşı korunur,				
2. Yöneticilerimiz, kulübün beklentilerini bilir.				
3. Yöneticilerimiz, sporcularına her zaman ulaşabilir.				
4. Yöneticilerimiz, sporcuların centilmenlik ilkelerine uymalarını ister.				
5. Kulübümüzde, her türlü çalışma ortamına ulaşılabilir.				
6. Takımımızdaki sporcular her zaman birbirini destekler.				
7. Takımımızdaki sporcular, onlar için oluşturulmuş olan amaçlara ulaşabilirler.				
8. Kulübümüz, dış çevre (medya, taraftar... vb) baskılarına karşı korumasızdır.				
9. Yöneticilerimiz, antrenörün kararlarını etkileyebilir.				
10. Yöneticilerimiz, herkese kendisiyle eşdeğermiş gibi davranır.				
11. Yöneticilerimiz, bizlerden beklentilerini net olarak açıklar.				
12. Antrenörümüz, sporcular tarafından kullanılmak üzere yeterli düzeyde malzemeye ulaşabilir.				
13. Takımımızdaki sporcular birbirlerine karşı sevgi ve saygı gösterirler.				
14. Takımımızda sporcuların başarılarını artırmak için, gerekli imkânlar vardır.				
15. Yöneticilerimiz, antrenörlerle uyumlu bir biçimde çalışır.				
16. Yöneticilerimiz, kendisine yapılan önerileri dinler ve gereğini yapar.				
17. Yöneticilerimiz, sporculardan ne beklediğini onlara bildirir.				
18. Antrenörümüz, antrenmanlar için gerekli malzemelere kolayca ulaşabilir.				
19. Takımımızdaki yöneticiler birbirlerine karşı ilgisizdir.				
20. İyi performans gösteren sporculara, takım arkadaşları saygı gösterirler.				
21. Yöneticilerimiz, medya ve taraftar baskısı hissetmektedirler.				

22. Takımın istekleri, antrenman programlarıyla tutarlı olmasa da kabul edilir.				
23. Antrenörümüzün önerileri, kulüp yönetimi tarafından ciddi bir şekilde ele alınır.				
24. Yöneticilerimiz, takımda değişim yapmaya isteklidir.				
25. Antrenörümüz, performans standartlarından taviz vermez				
26. Antrenmanları destekleyici malzemeler, kulüpte vardır.				
27. Takımımızdaki sporcular, birbirlerine karşı dostça ve arkadaşça davranırlar.				
28. Takımımızdaki sporcular, sportif başarılarını artırmak için ek çaba gösterirler.				
29. Kulübümüzün çevresinde bulunan kişiler, kulüp yönetimini etkiler.				
30. Antrenörümüzün çalışmaları, yöneticiler tarafından engellenir.				
31. Yöneticilerimiz, sporcuların refah ve huzurunu artırmaya çalışır.				
32. Yöneticilerimiz, yapılacak işleri programlar.				
33. Antrenörler, istedikleri malzemelere kolayca ulaşabilirler.				
34. Antrenörümüz, sporcular tarafından kullanılmak üzere yeterli düzeyde malzemeye ulaşabilir.				
35. Takımımızdaki antrenörler, birbirlerine karşı soğukturlar.				
36. Kulübümüz, taraftarların beklentilerine açıktır.				
37. Kulübümüzdeki antrenörlerin morali yüksektir.				
38. Kulübümüz sportif başarıyı ödüllendirir.				
39. Kulübümüzün çevresinde bulunan bazı kişiler, kulübün politikalarını değiştirebilir.				
40. Kulübümüzde görev yapan personel arasında güven ve dostluk vardır.				
41. Kulübümüzde, sporcuların başarılarının artması için çaba gösterilir.				
42. Antrenörlerimiz, işlerini istek ve heyecanla yerine getirirler.				
43. Kulübümüzde antrenmanlar düzenli ve ciddidir.				
44. Takımımızdaki sporcular, kendilerini kulüple özdeşleştirirler.				

EK 3. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ANKET FORMU BÖLÜM I.

İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ İdealleştirilmiş etki kulüp yöneticilerinizin sizden beklediği davranışlara dair model oluşturmaktır.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derece Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Yaptığımız çalışmalardaki birincil amacı görmemizi sağlar.	()	()	()	()	()
2. Kulübün yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutar.	()	()	()	()	()
3. Çok önemseddiği ve inandığı değerleri bizimle paylaşır.	()	()	()	()	()
4. Bizlere bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	()	()	()	()	()
5. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat eder.	()	()	()	()	()
6. Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır.	()	()	()	()	()
7. Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	()	()	()	()	()
8. Problemler karşısında güçlüdür, çözümünü için kendine güvenir.	()	()	()	()	()
9. Etkin bir şekilde problem çözmede davranışlarıyla bize örnek olur.	()	()	()	()	()
10. Kulübümüzde paylaşılmış bir vizyon geliştirmenin önemini vurgular.	()	()	()	()	()
TELKİNLE GÜDÜLEME (2)					
Telkinle güdüleme, kulüp amaçlarını gerçekleştirmek için yöneticilerinizle beraber ve istekli çalışmaya yönlendiren destekleyici ve motive edici davranışlarını içerir.					
11. Sporculardan yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler.	()	()	()	()	()
12. Kulüp faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.	()	()	()	()	()
13. Kulüpte yapılan çalışmalarla ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.	()	()	()	()	()
14. Antrenmanlarda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	()	()	()	()	()
15. Kulüp içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	()	()	()	()	()
16. Kulüpte yapılacak yenilikler için bizi cesaretlendirir.	()	()	()	()	()
17. Sporcuların yüksek performans göstermesi için ısrarlıdır.	()	()	()	()	()
18. Kulüpte belirlenen hedeflere ulaşacağımıza güvenir.	()	()	()	()	()
19. Kulübün vizyonunu belirlemede işbirliği yapılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
20. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler.	()	()	()	()	()
ENTELEKTÜEL UYARIM (3)					
Entelektüel uyarım, yöneticilerinizin yaratıcılık ve gelişimi sağlayan profesyonel (mesleki) becerilerinizi geliştirmeniz için sizi desteklenmesi ve bu konuda cesaretlendirmesidir.	Hiç Katılı	Az Katılı	Orta Derece	Çok Katılı	Tamamen Katılı
	1	2	3	4	5
21. Çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden	()	()	()	()	()

gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.					
22. Eski ve bilinen problemlerin, yeni çözüm yolları için cesaret verir.	()	()	()	()	()
23. İşlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.	()	()	()	()	()
24. Problemlerin çözümünde farklı görüşlerin açıklanmasına fırsat verecek gerekli ortam ve koşullar sağlar.	()	()	()	()	()
25. Çalışma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.	()	()	()	()	()
26. Yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır. Sürekli bu fikirlerin gelişmesini destekler.	()	()	()	()	()
27. Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.	()	()	()	()	()
28. Mesleki literatürü izlememizi, panel ve konferans gibi kültürel aktivitelere katılmamızı sağlar.	()	()	()	()	()
29. Belirlen hedef programların uygulanmasında düşünmeme yardım edecek bilgileri sağlar.	()	()	()	()	()
30. Kulübünüzün geleceğini şimdiden görmenizi sağlar.	()	()	()	()	()
BİREYSEL DESTEK (4)					
Bireysel destek yöneticilerinizin ihtiyaçlarınız üzerinde özel bir dikkat göstererek seviyeli bir ilişki kurmasıdır. Bu davranışlarla kulüpte saygı ve güven oluşturmaya çalışılır.					
31. Kendi kendimi geliştirmeme olanak tanır.	()	()	()	()	()
32. Mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur.	()	()	()	()	()
33. Belirlenen hedeflere uygun formasyon kazanabilmemiz için özel eğitim programlarına katılmamıza teşvik eder.	()	()	()	()	()
34. Belirlenen hedeflerin uygulanması için gereken kaynakları edinilebilmemizi sağlar.	()	()	()	()	()
35. Yöneticilerimiz, benim özel yeteneğimi dikkate alarak davranır.	()	()	()	()	()
36. Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.	()	()	()	()	()
37. Her sporcuya farkı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	()	()	()	()	()
38. İyi bir çalışma ortaya koyan sporculardan övgü ile söz eder.	()	()	()	()	()
39. Bizi sadece grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür.	()	()	()	()	()
40. Yöneticilerimiz kaygılarımı gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.	()	()	()	()	()

EK 4. SPORCULAR İÇİN MOBBİNG (YILDIRMA) ENVANTERİ

Aşağıda sıralanmış olan davranışlar, çoğu kişi tarafından kulüplerindeki olumsuz davranış örnekleri olarak değerlendirilmektedir. Siz, son altı ay içerisinde aşağıda sıralanmış olumsuz davranışlarla, hangi sıklıkta karşılaştınız? Son altı ay içindeki yaşantınızı –sizin durumunuzu- en iyi yansıttığını inandığınız seçeneğe (x) işareti koyunuz.

Aşağıdaki davranışlara ne derecede, hangi sıklıkla karşılaşıyorsunuz?	Hiçbir zaman 1	Ara sıra 2	Her ay 3	Her hafta 4	Her zaman 5
1. Bazı kişilerin başarınızı/performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklanması,					
2. Performansınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,					
3. Yeterlilik seviyenizin altında takımla/antrenörle çalışmaya zorlanmanız,					
4. Takımda sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşunuza gitmeyecek görevlerin verilmesi,					
5. Hakınızda dedikodu ve söylenti çıkarılması,					
6. Takımda göz ardı edilmeniz veya dışlanmanız,					
7. Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz vb.) tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması,					
8. Sürekli bağırılmak ya da öfkenin ilk hedefi olmanız,					
9. Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız,					
10. Birilerinin, takımdan uzaklaştırılma veya spor hayatınızın bitirileceğini ima etmesi,					
11. Yanlışlarının ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,					
12. Kulüpte görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,					
13. Çalışmalarınızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,					
14. Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,					
15. Kulüpte geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız,					
16. Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirilmesinin imkansız olduğu işleri/görevleri yapmanız istenmesi,					
17. Size karşı ithamda bulunulması,					
18. Antrenmanlarınızın abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,					
19. Yasal haklarınızı (örneğin transfer taksiti, maaş, prim gb.) talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,					
20. Kulüpte size sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız,					
21. Müsabakalarda üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,					
22. Antrenman ve ya müsabakalarda tehdit edilme, fiziksel ya da cinsel tacize uğramanız,					

Değerli Sporcu,

Bugüne dek spor ortamınızda “zorbalığa” maruz kaldınız mı? Zorbalığı “bir ya da birden çok kişinin yine bir ya da birden çok kişiden kaynaklanan olumsuz davranışlara sürekli olarak maruz kaldığı ve kendilerini bu davranışlara karşı korumada/savunmada zorluk çektikleri bir durum” olarak tanımlıyoruz. Bir kez sergilendikten sonra tekrarına rastlanmayan olaylar bu kapsamda **değerlendirilmemektedir.**

Size uygun olan bölme (x) işareti koyunuz.

1. () Hayır
2. () Evet, ancak çok nadiren
3. () Evet, ara sıra
4. () Evet, haftada birçok kez
5. () Evet, hemen hemen her gün

Bu bölümde, son 6 aydan beri yukarıda ifade edilen olumsuz davranışlara maruz kaldıysanız, bu davranışları **size yönelten kişilerin özellikleri** ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

1. **Cinsiyeti** : () Erkek () Kadın
2. **Yaşı** : () 16–22 () 23–29 () 30–36 () 37 ve üstü
3. **Medeni durumu** : () Evli () Bekâr
4. **Kaç yıldan beri kulüpte çalıştığı:** () 0–3 () 4–6 () 7 ve üstü
5. **Görevi:** () Kulüp yöneticisi () Antrenör () Futbolcu () İdari personel

EK 5. Anketlerin Uygulandığı Profesyonel Takım Listesi

Lig Seviyesi	Turkcell Süper Lig	1.Lig	2. Lig B	3. Lig
	Ankaraspor, Antalyaspor, Ankaragücü, Gaziantepspor, Gençlerbirliği, Konyaspor, Oftaşspor.	A.Sebatspor, Elazığspor, Erciyesspor, Diyarbakırspor, Gaziantep Belediyespor, Giresunspor, Kocaeli, Malatyaspor, Orduspor.	Adıyamanspor, Arsinspor, Buğsaşspor, Bozüyükspor, Erzurumspor , Diskispor, Gaskispor, K.Maraşspor, Keçiörengücü, Kırşehirspor, Kırıkkalespor, Konya Şeker, Ispartaspor, İnegölspor, Mersin İdmanyurdu, Etimesgut, Şekerspor, Pazarspor, Ş.Urfaspor, Ş.Urfa BLD.Spor, Tarsus İdman Yurdu, Türk Telekomspor,	Ankara Demirspor, Aksarayspor, Artvin Hopaspor, Bağlumspor, Bafra BLD.Spor, Batman BLD.Spor, Boluspor, Cizrespor, Çorumspor, Gazi BLD.Spor, Gölcükspor, Diyarbakır Kayapınar BLD.Spor, F.Karagümrük, Gümüşhanespor, Hatayspor, Kastamonuspor, Küçükköyspor, Kütahyaspor, Niğdespor, Malatya BLD.Spor, Ofspor, Sürmenespor, Şirnakspor, Tarım Kredispor, Tokatspor, Ünyespor, Yıldırım Bosnaspor,

11.ÖZGEÇMİŞ

Recep CENGİZ

1965 Diyarbakır'da doğdu. İlk ve orta öğretimi Diyarbakır'da tamamladı.

1990 yılında Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümünden mezun oldu.

1992 Yılından itibaren sırasıyla Kars, Erzincan ve Ankara'da toplam 5 yıl Beden Eğitimi Öğretmeni olarak görev yaptı.

1997 yılında Harran Üniversitesine Okutman olarak atandı.

2002 yılında Araştırma Görevlisi kadrosu aldı. Aynı yıl 35. madde gereğince yüksek lisans ve doktora programına katılmak üzere, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalına görevlendirildi.

2004 Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümünde yüksek lisans öğrenimini tamamladı.

Futbolcu ve antrenörlük deneyimlerinin yanı sıra, TBMM Sporda şiddet, şike, rüşvet ve haksız rekabet Araştırma Komisyonu'nda görev aldı. Gençlerbirliği Spor Kulübü'nde AR-GE ve Ankaraspor Futbol Akademisi eğitim sorumlusu olarak görev yaptı.

Halen, TÜFAD Ankara şubesi yönetim kurulu üyeliği devam etmektedir.

Evli ve iki çocuk babasıdır.