

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**SPOR KULÜP YÖNETİCİLERİNDE ÇEŞİTLİ  
DEĞİŞKENLERE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARAŞTIRMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Yunus Emre BÜYÜKBASMACI**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN**

**İSTANBUL, 2019**



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**  
**SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**SPOR KULÜP YÖNETİCİLERİNDE ÇEŞİTLİ**  
**DEĞİŞKENLERE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**  
**ARAŞTIRMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Yunus Emre BÜYÜKBASMACI**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN**

**İSTANBUL, 2019**

**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**

**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAM ADI**

Tezin Adı:  
Öğrencinin Adı Soyadı:  
Tez Teslim Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu  
\_\_\_\_\_ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_ Jüri Üyeleri \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ İmzalar \_\_\_\_\_

Tez Danışmanı  
-  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

Üye  
-  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

Üye  
-  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazıma kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez çalışması sırasında faydalandığım diğer tüm bilgi ve yorumlara da kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

**Yunus Emre Büyükbasmacı**

## TEZ YAZIM KILAVUZU UYGUNLUK ONAYI

“Spor kulüp yöneticilerinde çeşitli değişkenlere göre örgütsel bağlılık araştırması” adlı Yüksek Lisans, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

**Tezi Hazırlayan**  
**Yunus Emre BÜYÜKBASMACI**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN**

**Enstitü Yetkilisi**  
**İmza**

## ÖNSÖZ

Başta kelimelerle anlatmakta yetersiz kaldığım aileme, lisans ve yüksek lisans eğitiminin her aşamasında unutulamaz desteğiyle danışmanım Doç. Dr. Kubilay Çimen hocama, uzunca süre danışmanlığımı yürüten tezime ve alanıma katkıları yadsınamaz olan Dr. Öğr. Üyesi Serdar Samur hocama, bitmek bilmez desteğiyle eğitim alanında bana yeni ufuklar açan Dr. Öğr. Üyesi Ünsal Tazegül hocama, bilgi birikimiyle alanıma ve hayata dair güzel alışkanlıklar kazanmama ışık olan Prof. Dr. Güner Ekenci hocama, nakış nakış ders işleyen, üzerimdeki emeklerini asla unutmayacağım, ömür boyu sevgilerle anacağım Prof. Dr. Ali Osman Özcan, Prof. Dr. Rasim Kale, Prof. Dr. Mehmet Kutlu, Prof. Dr. Ali Emre Erol, Doç. Dr. Zahit Serarşlan, Dr. Öğr. Üyesi Haluk Saçaklı hocalarıma tezime değer katan Beşiktaş spor kulübüne, yöneticimiz Selçuk Kaynarkan'a ve tezime destek veren değerli kulüp yöneticilerine teşekkür ederim.

**Yunus Emre BÜYÜKBASMACI**

## ÖZET

### SPOR KULÜP YÖNETİCİLERİNDE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARAŞTIRMASI

Yunus Emre Büyükbasmacı

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kubilay Çimen

Mayıs 2019, 58 Sayfa

Yapılan bu çalışmanın amacı, spor kulüplerinde görev alan spor yöneticilerinin yedi farklı değişken aracılığıyla örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemektir. Çalışmada veri toplama aracı olarak Meyer-Allen (1984) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin çevirisi birçok ölçek çevirisi ile karşılaştırılmış ve anlam farklılığı gözlenmemiştir. Ölçek toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık olarak toplam üç alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin 1-6 sorusu duygusal bağlılık 7-12 sorusu devamlılık bağlılığı, 13-18 normatif bağlılık sorusundan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert skalasına göre yapılandırılmıştır. Kişisel bilgiler hazırlanırken sporda psiko-sosyal alanlar akademisyenlerinden destek alınmıştır. Çalışmanın örneklemini, Süper lig kulüplerinden on bir, birinci lig ekiplerinden on bir, ikinci lig ekiplerinden dokuz, üçüncü lig ekiplerinden dokuz, BAL ligi ekiplerinden on beş, Amatör spor kulüplerinden on dokuz spor yöneticisi oluşturmaktadır. Ankete toplam 74 spor yöneticisi katılmıştır. Anketler spor kulüp binaları ve yöneticilerin bulunduğu



ortamlarda aynı zamanda örneklem kulüplerinde görev alan futbolcular vasıtasıyla uygulanmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Değişkenlerin analizinde normallik testi, mann whitney u testi, kruskal wallis testi uygulanmıştır. Çalışmada yapılan analizler sonucunda, toplam yedi değişkenden üçünde anlamlı dördünde ise anlamsız farklılık tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler** Örgütsel bağlılık, Spor kulüpleri, Spor yöneticisi



## ABSTRACT

### ORGANIZATIONAL COMMITMENT RESEARCH ACCORDING TO VARIOUS VARIABLES IN SPORT CLUB MANAGERS

Yunus Emre Büyükbaşmacı

Department Of Coaching Education  
Sport Management Science

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Kubilay Çimen

May 2019, 58 Pages

The aim of this study is to determine the level of organizational commitment of sports managers in sports clubs through seven different variables. In this study, the organizational commitment scale developed by Meyer-Allen (1984) was used. The translation of the scale used was compared with many scale translations and no difference in meaning was observed. The scale consisted of 18 questions. There are three sub-dimensions of the scale as emotional commitment, continuity dependence and normative commitment. Question 1-6 of the scale consisted of the question of emotional commitment, of continuation commitment 7-12, normative commitment of 13-18. The scale is structured according to 5-point Likert scale. While preparing personal information, support was received from psycho-social academicians in sports. The sample of the study, was sport manager eleven of the Super League clubs, eleven of the first league teams from, nine from the second league teams, nine from the third league teams, fifteen from the BAL league teams, and nineteen from the Amateur sports clubs. A total of 74 sports managers participated in the survey. The surveys were made the presence of sports club buildings and managers, and also questionnaires were conducted

by the footballers who served in the sampling clubs. SPSS 21 package program was used to analyze the data obtained. Explore test, mann whitney u test and kruskal wallis test were used in the analysis of the variables. At the end of the analyzes made in the study, a significant difference was found in three of the seven variables and meaningless differences were determined in four of the variables.

**Key words** Organizational commitment, Sports clubs, Sport manager



## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	
ONAY SAYFASI.....	
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	iii
TEZ YAZIM KILAVUZU UYGUNLUK ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ... ..	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT... ..	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar.....	xiii
ŞEKİLLER.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
1.1 PROBLEM CÜMLESİ.....	2
1.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	3
1.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	3
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1 SPOR KULÜBÜ TANIMI.....	4
2.1.1 Türkiye’de Futbol Kulüplerinde Uygulanan Yönetim Modeli.....	5
2.1.2 Spor Kulüp Sayıları ve Lisanslı Sporcu Sayısının Dağılımı.....	6
2.2 SPOR YÖNETİCİSİ TANIMI.....	8
2.2.1 Spor Yöneticilerinin Eğitimi.....	9
2.2.2 Spor Yöneticisi Kademe Düzeyleri.....	9
2.2.2.1 Üst kademe spor yöneticisi tanımı.....	10
2.2.2.2 Orta kademe spor yöneticisi tanımı.....	10
2.2.2.3 Alt Kademe spor yöneticisi tanımı.....	10
2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	10
2.3.1 Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	13
2.3.2 Spor Konulu Örgütsel Bağlılık Araştırmaları.....	16
2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	18
2.5 SPOR KULÜPLERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DAVRANIŞI.....	18

<b>2.6 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>19</b>
2.6.1 Davranışsal Yaklaşım.....	19
2.6.2 Tutumsal Yaklaşım.....	20
2.6.3 Çoklu Yaklaşım.....	20
<b>2.7 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER.....</b>	<b>21</b>
2.7.1 Kişisel Faktörler.....	21
2.7.1.1 Örgütsel bağlılık ve yaş.....	21
2.7.1.2 Örgütsel bağlılık ve cinsiyet.....	22
2.7.1.3 Örgütsel bağlılık ve medeni durum.....	23
2.7.1.4 Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi.....	24
2.7.1.5 Örgütsel bağlılık ve hizmet süresi.....	24
2.7.2 Örgütsel Faktörler.....	25
2.7.2.1 Örgütsel bağlılık ve işin niteliği.....	25
2.7.2.2 Örgütsel bağlılık ve yönetim tarzı.....	26
2.7.2.3 Örgütsel bağlılık ve örgütsel ödüller.....	26
2.7.2.4 Örgütsel bağlılık ve ücret düzeyi.....	27
2.7.2.5 Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven.....	27
2.7.2.6 Örgütsel bağlılık ve kıdem beklentisi.....	28
2.7.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler.....	28
2.7.3.1 Profesyonellik.....	29
2.7.3.2 Yeni iş olanakları.....	29
<b>2.8 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ.....</b>	<b>29</b>
2.8.1 Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma.....	30
2.8.2 Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	30
2.8.3 Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme.....	30
<b>2.9 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....</b>	<b>31</b>
2.9.1 Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	31
2.9.2 İlimli Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	32
2.9.3 Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	32
<b>3. MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>	<b>35</b>
3.1 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	35
3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	35

<b>3.3 ÇALIŞMA GRUBU.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4 VERİ TOPLAMA ARACI.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4.2 Veri Analizi.....</b>	<b>36</b>
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>37</b>
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>46</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>51</b>
<b>EKLER</b>	
<b>Ek A.1 Kişisel Bilgiler Formu.....</b>	<b>53</b>
<b>Ek A.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....</b>	<b>54</b>



## TABLolar

Tablo 2.1. Spor Kulüp Sayıları ve Lisanslı Sporcu Sayısının Dağılımı.....	6
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	13
Tablo 2.3. Spor Konulu Örgütsel Bağlılık Araştırmaları.....	16
Tablo 4.1. Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi.....	37
Tablo 4.2. Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi.....	37
Tablo 4.3. Kulüp Yaşı Değişkenine Göre Normallik Testi.....	38
Tablo 4.4. Kulüp Yaşı Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi.....	38
Tablo 4.5. Kulüpte Düzenli Vakit Geçirme Değişkenine Göre Normallik Testi.....	39
Tablo 4.6. Kulüpte Düzenli Vakit Geçirme Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi.....	39
Tablo 4.7. Görev Süresi Değişkenine Göre Normallik Testi.....	40
Tablo 4.8. Görev Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi.....	40
Tablo 4.9. Kulüplerin Bulunduğu Lig Değişkenine Göre Normallik Testi.....	41
Tablo 4.10. Kulüplerin Bulunduğu Lig Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi.....	41
Tablo 4.11. Kulüplerin Bulunduğu Lig Değişkenine Göre Tamhane T2 Testi .....	42
Tablo 4.12. Ücret Değişkenine Göre Normallik Testi.....	43
Tablo 4.13. Ücret Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi .....	43
Tablo 4.14. Pozisyon Değişkenine Göre Normallik Testi.....	44
Tablo 4.15. Pozisyon Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi.....	44
Tablo 4.16. Pozisyon Değişkenine Göre Tamhane T2 Testi.....	45

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Türkiye’de Futbol Kulüplerinde Uygulanan Yönetim Modeli.....5





## KISALTMALAR

AR-GE	:	Araştırma Geliştirme
BAL	:	Bölgesel Amatör Lig
SPSS	:	Statistical Programme For Social Sciences
T C	:	Türkiye Cumhuriyeti
TFF	:	Türkiye Futbol Federasyonu
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
WWW	:	World Wide Web

## 1. GİRİŞ

Birçok kurum ve kuruluşta olduğu gibi spor kulüplerinde görev alan yöneticilerin örgütsel bağlılık seviyeleri kulüp başarısı açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma "Spor kulüp yöneticilerinde çeşitli değişkenlere göre örgütsel bağlılık araştırması" adı altında yapılmıştır. Bu konu spor yönetimi alanına önemli katkısı olacağı düşünüldüğü için seçilmiştir. Bu çalışma spor kulüplerinde görev alan yöneticilerin örgütsel bağlılık seviyelerinin yükseltilmesi açısından önem taşımaktadır. Spor kulüp yöneticilerinin ne gibi nedenlerden dolayı örgütsel bağlılık seviyesinin farklılık göstermesi ve bu durumun belirlenmesi spor kulüpleri açısından önemlidir. Çünkü kulüpler tüzüklerinde belirtilen amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş yöneticilerden oluşan toplumsal yapılardır. Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, yöneticilerinin alana özgü bilgi, beceri ve işlerine odaklanmalarıyla yakından ilişkilidir. Spor kulüpleri için de varlıklarını sürdürmelerinin yanı sıra hem sporun topluma yaygınlaştırılması hem de ülkelerin uluslararası alandaki başarısında rol oynama gibi sosyal sorumluluk anlayışını ön plana çıkarabilmektedir. Ancak kulüp yöneticiliği gönüllülük esası ile yürütülmektedir. Kulüp yöneticilerinin asıl işleri dışındaki kulüp işlerini yapmak için harcadıkları zaman, gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, kulüplerin amaçlarını en az hata ile başarabilmesinde tek başına yeterli değildir. *Spor kulüpleri için de varlıklarını sürdürmelerinin yanı sıra hem sporun topluma yaygınlaştırılması hem de ülkelerin uluslararası alandaki başarısında rol oynama gibi sosyal sorumluluk anlayışını ön plana çıkarabilmektedir.* (Zafer ve Ekenci 2003). İşte bu nedenle Türkiye’de spor kulüpleri, spor yönetiminin başlıca problemleri konularından biridir. *Özellikle futbol federasyonu başta olmak üzere, diğer spor federasyonlarının da bağımsızlaşması ile hız kazanan örgütsel değişme sürecinde spor kulüpleri, bir taraftan yapısal nitelikleri diğer taraftan idari ve mali bakımından kendi kendine yetebilmesi konusunda sıkıntılıdır.* (Erturan Öğüt ve İmamoğlu 2011) Diğer bir ifadeyle *Türkiye’de spor kulüplerinin birçoğunun kamu kuruluşlarına asalak oluşu, bir kısmının da noktasında maddi açıdan kişilere yani yöneticilere bağımlı oluşu çarpık görüntüyü artırmaktadır.* (Ekenci 1997) Hal böyle olunca eldeki bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Araştırmada değişkenler

aracılığıyla belirlenen örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olma sebepleri üzerinde durularak spor kulüpleri tarafından bunlara önlem alması durumunda kulüp başarılarının artışa geçeceği düşünülmektedir. Bu çalışma yöneticilerin örgütsel bağlılık seviyelerinin tespit edilmesi ve yüksek-düşük olmasının nedenleri kulüp başarıları için üzerinde durulabilmesi açısından yapılmıştır. Araştırma ülkemizde TFF'ye bağlı ligler olan süper lig, 1. lig, 2. lig, 3. lig, BAL ligi, amatör takımların yöneticilerine yaptırılmıştır. Belirtilen kulüp yöneticilerinde örgütsel bağlılık seviyesinin birçok boyutunu tespit etmek için toplam 7 farklı kişisel bilgi sorulmuştur. Araştırmanın detaylı analizleri bulgular kısmında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık araştırması spor kulüp yöneticileri üzerinde incelenen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışmanın, gerek literatürdeki eksikliği gidereceği, gerekse sektöre yönelik yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1.1 PROBLEM CÜMLESİ**

Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık seviyeleri spor yöneticisinin yaşı, spor kulübünün yaşı, kulüpte düzenli vakit geçirme, görev alma süresi, kulüplerin bulunduğu lig, ücret, görev pozisyonu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

#### **Araştırmanın Alt Problemleri**

- a. Spor yöneticisinin yaşı kulübüne duyduğu örgütsel bağlılık seviyesini etkilemekte midir?
- b. Spor kulübünün yaşı yöneticilerin kulüplerine duydukları örgütsel bağlılık seviyesini etkilemekte midir?
- c. Spor yöneticisinin kulübünde düzenli olarak vakit geçirmesi örgütsel bağlılık seviyesini etkilemekte midir?
- d. Spor yöneticisinin kulübünde görev aldığı süre örgütsel bağlılık seviyesini etkilemekte midir?
- e. Kulübün bulunduğu lig yöneticilerin örgütsel bağlılık seviyesini etkilemekte midir?
- f. Yöneticilerin görev aldığı kulüpten ücret alması örgütsel bağlılık seviyesini etkilemekte midir?
- g. Spor yöneticisinin görev aldığı pozisyon seviyesi (üst orta alt) örgütsel bağlılık seviyesini etkilemekte midir?

## **1.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmada örneklem seçimi olarak veri elde etme kolaylığı sağlayacağından ulaŐılabilecek kulüpler belirli olduğundan, aynı zamanda zaman ve maliyet kısıtları bulunduğundan araştırma örneklemini olarak süper ligden iki, birinci ligden iki, üçüncü ligden iki, BAL ligi kulüplerinden , amatör liglerden beş spor kulübü olmak üzere, 17 spor kulübü seçilmiştir.

## **1.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

1. Araştırmada tüm liglerden spor kulüpleri bulunduğu için araŐtırmannın Türkiye'de bulunan spor kulüplerinin genelini kapsadığı varsayılmıŐtır.
2. Araştırmaya katılan yöneticilerinin tüm sorulara doğru cevaplar verdiği varsayılmıŐtır.

## 2. GENEL BİLGİLER

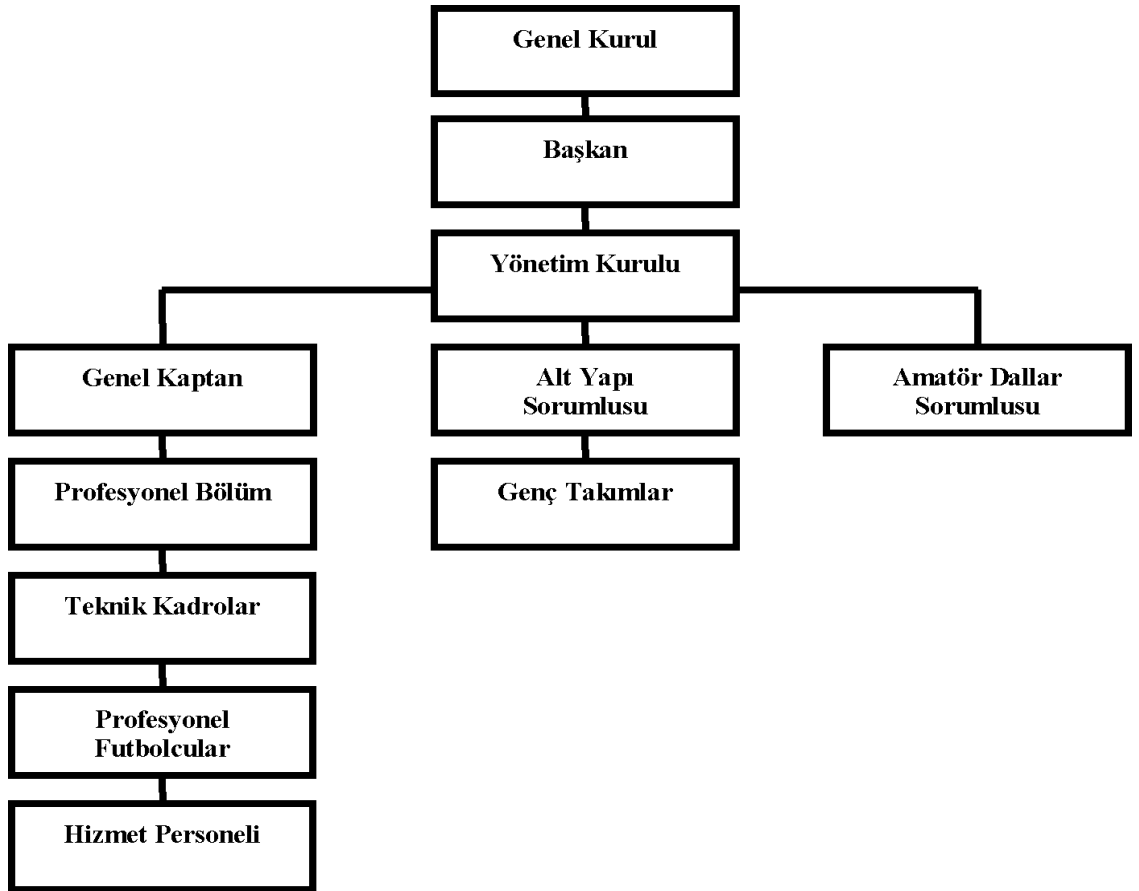
### 2.1 SPOR KULÜBÜ TANIMI

Spor kulübü bir örgüttür, organizasyondur. Örgüt ise: ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik anlamına gelmektedir. Spor kulüpleri de spor işlevi gösteren bir örgüt olarak tanımlanabilmektedir. Spor yöneticilerinin çeşitli branşlarda spor organizasyonları düzenleme veya katılma amacıyla bir araya gelerek oluşturduğu medeni hukuk çerçevesinde tüzel kişiliğe spor örgütü denilmektedir. Spor örgütleri diğer bir ifadeyle spor kulüpleri olarak adlandırılmaktadır. Spor kulüplerinin önemli görevleri bulunmaktadır. *Spor kulüpleri öncelikle üyelerinin sporla ilgili ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda sosyal ve sportif faaliyetler düzenlemek amacıyla kurulmaktadır* (Ekenci 1997). Sağlıklı toplum, madde bağımlılığının azaltılması, genç yaştaki bireylerin elektronik ortamlardan ziyade spora teşviki gibi unsurlardan dolayı spor kulüplerinin değeri günden güne artmaktadır. Spor kulübü literatürde; "*belirli spor branşları üzerinde çalışma ve organizasyonlar yapan, sporcuların malzeme ve tesis gibi ihtiyaçlarını karşılayan profesyonel ya da gönüllü başkan ve üyelerin yönetiminde faaliyetlerini sürdüren örgütler*" olarak ifade edilmektedir (Bucher 1987). Türkiye’de 5253 sayılı dernekler yasasının 14. maddesine dayanılarak hazırlanan Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği’ne göre kulüpler; “boş zamanları değerlendirme, spor veya her iki faaliyeti birlikte yürütmek amacıyla kurulan ve kulüp adını alan derneklerdir. Aynı yönetmeliğe göre kurum kulüpleri; kamu kurum ve kuruluşlarında, yükseköğretim kurumlarında ve özel kuruluşlarda kendi mensupları tarafından, bu kurum ve kuruluşların bünyelerinde kurularak kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir. Spor kulüpleri; spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan genel müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir. Gençlik kulüpleri; boş zamanları, gençlik faaliyetleri ile değerlendirmeyi amaçlayan ve bakanlığa kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir. Gençlik ve spor kulüpleri; spor ile gençlik faaliyetlerini amaçlayan Bakanlık ve Genel Müdürlüğe faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescillerini yaptıran dernekler şeklinde tanımlanmaktadır (GSGM Spor Kulüpleri Yönetmeliği 2005). Bucher tarafından ifade edilen tanımdan anlaşıldığı gibi spor kulüplerinin misyonlarını

gerçekleştirmesi ülkedeki toplum sağlığı açısından önem taşımaktadır. Bu ifadelerden sonra spor kulübü; çeşitli branşlarda sportif faaliyetler için kurulmuş, kayıt ve tescilini yaptırmış olan ve Dernekler Kanunu'na göre yönetilen bir spor örgütü olarak ifade edilmektedir.

### 2.1.1 Türkiye’de Futbol Kulüplerinde Uygulanan Yönetim Modeli

Bu çalışmada futbol branşı olan spor kulüpleri seçilmiştir. Türkiye’de futbol kulüplerinde uygulanan yönetim modelini tanımlamak gerekirse; kulüp başkanları genel kurula karşı sorumludur. Belirli zamanlarla ibra edilmesi gerekir. Kısaca yönetimin zirvesini genel kurul oluşturmaktadır. Genel kurula bağlı kulüp başkanı, kulüp başkanına bağlı yönetim kurulu üyeleri bulunmaktadır. Yönetim kurul üyeleri kendi içlerinde genel kaptan, alt yapı sorumlusu, amatör dallar sorumlusu olarak görevlendirilmektedir. Genel kaptana ise profesyonel bölüm sorumlusu, teknik kadrolar sorumlusu, profesyonel futbolcular, hizmet personeli bağlı bulunmaktadır.



(Devecioğlu vd. 2011)

Şekil 2.1 Türkiye’de Futbol Kulüplerinde Uygulanan Yönetim Modeli

### 2.1.2 Spor Kulüp Sayıları ve Lisanslı Sporcu Sayısının Dağılımı

T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü (2018) tarafından yayınlanan son istatistik tablolarına bakıldığında Türkiye'de toplam 15.828 spor kulübü ve 4.907.955 lisanslı sporcu bulunmaktadır. Kulüp sayıları ve lisanslı sporcuların illere göre dağılımı Tablo 2.1'de verilmiştir.

**Tablo 2.1. Spor Kulüp Sayıları ve Lisanslı Sporcu Sayısının Dağılımı**

Lokasyon-İl	Kulüp Sayısı	Kulüp Sayısına Göre illerin Sıralaması	Lisanslı Sporcu Sayısı	Lisanslı Sporcu Sayısına Göre illerin sıralaması
Adana	431	6. sırada	127.337	7. sırada
Adıyaman	147	32. sırada	50.278	28. sırada
Afyonkarahisar	188	24. sırada	42.470	33. sırada
Ağrı	53	71. sırada	31.687	46. sırada
Aksaray	69	57. sırada	24.244	63. sırada
Amasya	79	49. sırada	33.706	40. sırada
Ankara	1.160	2. sırada	305.571	2. sırada
Antalya	454	5. sırada	151.995	6. sırada
Ardahan	44	71. sırada	11.770	80. sırada
Artvin	75	52. sırada	21.002	66. sırada
Aydın	279	13. sırada	63.112	21. sırada
Balıkesir	265	14. sırada	61.397	22. sırada
Bartın	56	62. sırada	21.693	65. sırada
Batman	81	48. sırada	39.172	36. sırada
Bayburt	40	68. sırada	8.088	81. sırada
Bilecik	57	61. sırada	17.410	71. sırada
Bingöl	69	57. sırada	16.690	73. sırada
Bitlis	69	57. sırada	41.239	34. sırada
Bolu	62	60. sırada	27.422	53. sırada
Burdur	69	57. sırada	28.841	52. sırada
Bursa	650	4. sırada	218.678	3. sırada
Çanakkale	149	30. sırada	33.175	43. sırada
Çankırı	49	66. sırada	16.647	74. sırada
Çorum	83	46. sırada	38.851	38. sırada
Denizli	235	20. sırada	74.949	16. sırada
Diyarbakır	156	29. sırada	73.928	17. sırada
Düzce	125	38. sırada	25.417	57. sırada
Edirne	125	38. sırada	30.176	49. sırada
Elazığ	118	40. sırada	32.160	45. sırada

Erzincan	72	54. sırada	23.492	64. sırada
Erzurum	180	26. sırada	60.652	23. sırada
Eskişehir	203	22. sırada	75.481	15. sırada
Gaziantep	242	19. sırada	118.648	9. sırada
Giresun	93	43. sırada	25.143	59. sırada
Gümüşhane	34	70. sırada	14.052	77. sırada
Hakkari	55	63. sırada	14.401	76. sırada
Hatay	261	15. sırada	90.964	13. sırada
Iğdır	67	58. sırada	17.305	72. sırada
Isparta	115	41. sırada	29.334	51. sırada
İstanbul	1.995	1. sırada	655.252	1. sırada
İzmir	936	3. sırada	212.617	4. sırada
Kahramanmaraş	158	28. sırada	71.548	18. sırada
Karabük	72	54. sırada	24.339	62. sırada
Karaman	74	53. sırada	24.812	60. sırada
Kars	69	57. sırada	13.565	79. sırada
Kastamonu	93	43. sırada	26.221	55. sırada
Kayseri	257	17. sırada	101.318	10. sırada
Kırıkkale	102	42. sırada	31.047	48. sırada
Kırklareli	115	41. sırada	20.583	67. sırada
Kırşehir	71	55. sırada	39.627	35. sırada
Kilis	62	60. sırada	15.840	75. sırada
Kocaeli	414	7. sırada	181.413	5. sırada
Konya	291	12. sırada	121.135	8. sırada
Kütahya	193	23. sırada	31.206	47. sırada
Malatya	184	25. sırada	60.458	24. sırada
Manisa	309	11. sırada	82.755	14. sırada
Mardin	92	44. sırada	39.020	37. sırada
Mersin	394	8. sırada	99.467	11. sırada
Muğla	243	18. sırada	70.885	19. sırada
Muş	89	45. sırada	17.438	70. sırada
Nevşehir	64	59. sırada	18.485	69. sırada
Niğde	76	51. sırada	26.001	56. sırada
Ordu	176	27. sırada	57.217	25. sırada
Osmaniye	121	39. sırada	53.204	26. sırada
Rize	153	30. sırada	33.520	42. sırada
Sakarya	321	9. sırada	51.674	27. sırada
Samsun	316	10. sırada	95.074	12. sırada
Siirt	38	70. sırada	25.247	58. sırada
Sinop	82	47. sırada	29.688	50. sırada



Sivas	135	35. sırada	43.991	31. sırada
Şanlıurfa	130	37. sırada	66.890	20. sırada
Şırnak	54	65. sırada	26.832	54. sırada
Tekirdağ	208	21. sırada	48.096	29. sırada
Tokat	77	50. sırada	38.272	39. sırada
Trabzon	262	15. sırada	47.319	30. sırada
Tunceli	23	72. sırada	13.693	78. sırada
Uşak	134	36. sırada	19.967	68. sırada
Van	138	34. sırada	42.718	32. sırada
Yalova	139	33. sırada	24.601	61. sırada
Yozgat	70	56. sırada	32.801	44. sırada
Zonguldak	139	33. sırada	33.542	41. sırada
<b>Genel Toplam</b>	<b>15.828</b>		<b>4.907.955</b>	

(Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü 2018)

Tablo 2.1 incelendiğinde lisanslı sporcu sayılarının kulüp sayısı ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Spor kulüplerinin sayısı arttıkça lisanslı sporcu sayısının artması spor kulüplerinin önemine vurgu yapmaktadır. Spor kulüplerinin sayıca fazla olması lisanslı sporcu sayısını artıracak gibi akabinde toplum sağlığını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Kulüplerin illere göre dağılımı incelendiğinde en fazla spor kulübünün İstanbul ilinde olduğu, 2. sırayı Ankara 3. sırayı ise İzmir'in aldığı görülmektedir. Bu oranlar bize yönetici sayıları ve dağılımı hakkında da genel bir kanaat vermektedir.

## 2.2 SPOR YÖNETİCİSİ TANIMI

Spor yöneticisi bulunduğu spor kuruluşunda sevk ve idareyi sağlayan, spor kuruluşunun kaynaklarını en rasyonel şekilde kullanma gayesiyle hareket eden, spor kuruluşunun başarısı için emek sarf eden yönetici sınıfıdır. Spor kulüplerinin toplum üzerindeki önemi ortadayken spor yöneticilerinin önemi de spor kulüpleriyle paralel bir şekilde devam etmektedir. Nedeni spor kulüplerinin önemi, sağlıklı bir toplum için hizmeti, madde bağımlılığının azaltılması, genç yaşta bireylerin elektronik ortamlardan ziyade spora teşviki gibi etkenlerden anlaşılmaktadır. Spor yöneticileri de spor kulüplerine yön verme işlevini ve önemini taşımaktadır. Literatürde spor yöneticileriyle ilgili özelliklere değinildiği de görülmektedir. *Çekingen, sosyal yönü olmayan veya içe dönük olan bir kimse genellikle lider ve dolayısıyla spor yöneticisi olamaz* (Hicks 1979: Aktaran: Yetim 1996). Diğer taraftan Bucher'e göre; *spor kurumunun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren örgüt içi ve dışı insan*

*ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren onları sevk ve idare eden, belirli yönde onlara liderlik ve rehberlik eden ve onları etkileyen kişidir (Bucher, 1987). Spor yöneticisinin görevlerinde yöneticinin görevlerini dikkate alarak tanım yaparsak; spor örgütünde saptanan amaçlara en etkin ve en verimli bir şekilde ulaşabilmek için insanların çabalarını birleştiren ve düzenleştiren iş ve eylemlerin tümüdür diyebiliriz. (Eren 2003: Aktaran: Sunay 2009).*

### **2.2.1 Spor Yöneticilerinin Eğitimi**

Ülkemizde spor yöneticileri Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları Spor Yöneticiliği bölümünde yetiştirilmektedir. *Üniversiteler anlamında spor yöneticiliği eğitimi ilk olarak, kapatılan Spor Akademilerinin son sınıflarında seçmeli uzmanlık dalı olarak verilmiştir (Bilge 1988: Aktaran: Sunay 1998). Ancak, günümüzdeki kapsamlı spor yöneticiliği alanındaki eğitimler, YÖK'nun 25.2.1993 tarih ve 2547 sayılı kanununun 7-d/2 maddesi doğrultusunda, üniversitelere bağlı Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının bünyesinde açılabilen "Spor Yöneticiliği" bölümlerince gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Üniversitelerde verilen spor yöneticiliği eğitiminin amacını spor kulüpleri, spor il müdürlükleri, federasyonlarda görev almak ve görev alınan spor örgütlerine "spor yöneticiliği mezunları" vasıtasıyla spor yöneticiliği meslek bilgisini yansıtmak oluşturmaktadır. Mezun sayısı yüksek olmasına rağmen, bu bölümlerden mezun olan spor yöneticilerinin istihdam sorunu bulunmaktadır. Bugün birçok kulüpte alaylı diye tanımadığımız farklı alanlardan gelen bireylerin görev aldıkları bilinmektedir.*

### **2.2.2 Spor Yöneticisi Kademe Düzeyleri**

Bu çalışmanın hipotez ve alt problem cümlesinin birisi de spor yöneticilerinin görev düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmeyle ilgilidir. Spor yöneticinin görev düzeyi aldıkları görev yetki ve sorumluluk ile ilgili bir kavramdır. Kuşkusuz spor yöneticisi bütün kulüplerin bünyesinde hedeflere ulaşmayı sağlayacak en temel mevkidir. Bu mevkiler spor kulübünün faaliyet gösterdiği branşların çeşitliliği ve fiziki yapısında bulunan tesis zenginliği ile orantılıdır. Birçok kulüpte bu mevki yapılanmasında pozisyon düzeyleri üç sınıfa ayrıldığı görülmektedir.

### **2.2.2.1 Üst kademe spor yöneticisi tanımı**

Üst kademe spor yöneticisi tanımı olarak, spor kuruluşlarının ana fonksiyonu olan kurum başkanlığı, yönetim, pazarlama, üretim, hizmet, finans gibi departmanlarda üst düzey görev yetki ve sorumlulukları bulunan başkan ve başkan vekilleri gibi tüzel kişiliklerden oluşan yönetici grubudur. Üst kademe spor yöneticileri bulunduğu spor kurumlarındaki kararlara yön verebilen yönetim zirvesidir.

### **2.2.2.2 Orta kademe spor yöneticisi tanımı**

Orta kademe spor yöneticisi görev almakta olduğu spor kurumlarında destek fonksiyonları olan insan kaynakları, halkla ilişkiler, muhasebe, ar-ge gibi departmanlarda görev alan, bu gibi destek fonksiyonlarında üst düzey görev yetki ve sorumlulukları bulunan yönetici konumundadır. Orta kademe spor yöneticisi görev almakta olduğu spor kurumlarında kararlara öneri getirebilen yönetici sınıfı olarak nitelendirilebilir.

### **2.2.2.3 Alt kademe spor yöneticisi tanımı**

Alt kademe spor yöneticisi spor kuruluşlarının ana fonksiyonu olan kurum başkanlığı, yönetim, pazarlama, üretim, hizmet, finans gibi departmanlarda ve destek fonksiyonları olan insan kaynakları, halkla ilişkiler, muhasebe, ar-ge gibi departmanlarda üstlerine karşı sorumlu olan bu departmanlarda görev yetki ve sorumlulukları kısıtlı olan yöneticilerdir. Bu yönetici kademesi bulunduğu fonksiyon ve departmanda üstlerine öneri sunabilirler. Üst, Orta ve Alt kademe spor yöneticileri kulüpler üzerinde örnekler ile açıklanırsa kulüp başkanı ve yönetim kurul üyeleri üst düzey yöneticiyken, kulüp için önemli işlevleri olan destek fonksiyonlarında başkan ve yönetim kurul üyeleri ise orta kademe spor yöneticileridir. Bu departmanlardaki üst düzey yöneticilere bağlı olarak görev alan yöneticiler ise örnek olarak taraftar ve derneklerden sorumlu yöneticiye bağlı bir alt yönetici ise alt kademe yöneticilere örnektir.

## **2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ**

Örgüt, ortak bir amacı veya eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik anlamına gelmektedir. *Bağlılık, ise adanma, sadakat ve bağlı olma anlamlarını ifade etmektedir* (Mercan 2006). Bu iki ayrı tanımı birleştirerek örgütsel bağlılığı tanımlayacak olursak; bir kurumda görev alan

bireylerin o kuruma karşı sadakat, adanma, seviyelerinin göstergesine örgütsel bağlılık diyebiliriz. Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde, farklı örgütsel bağlılık tanımları yapıldığı görülmektedir. *Örgütsel bağlılığı tanımlayanlardan biri olan Grusky (1966), bağlılığı bireyin örgüte olan bağının gücü olarak ifade etmiştir.* (Mercan 2006). Bu ifadeye göre bağlılığın gücü örgütsel bağlılık seviyesi ile paralel bir kavramdır. *Örgütsel bağlılık, bireylerin kurumlarına gösterdikleri pasif bir sadakatten çok, bireyler kurumun başarılı olması ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için bir şeyler yapabilme isteğini ortaya koydukları daha aktif bir ilişkiyi ifade etmektedir.* (İnce ve Gül 2005; Steers 1981; Çetin vd. 2011; Kaya 2013; Aktaran: Yıldız 2013). Bu tanımda örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan bireylerin kurumlarının başarısı adına aktif bir ilişkide olacakları belirtilmiştir. Bireyler örgütsel bağlılık seviyesine göre fedakarlıkta bulunabilirler. Kurum başarıları adına aktif olmayı benimserler. *Meyer and Allen'e göre örgütsel bağlılık, iş görenin kurumuna olan psikolojik yaklaşımını açıklamaktadır* (Meyer and Allen 1990). Bu tanıma göre bireylerin zihin ve davranışları sonucunda bileşen hareketler örgütsel bağlılığın bir göstergesidir. *Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmek, örgütün görevlerini sahiplenmek ve örgüte aidiyet duymayı gerektiren bir kavramdır* (Dale and Fox 2008). Bu ifadeye göre örgüte duyulan aidiyet duygusu olarak da ifade edilebilir. Literatür çalışmalarında örgütsel bağlılıkla ilgili en çok kabul gören ifadelerden biri de Porter ve arkadaşlarının yaptıkları tanımdır. *Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt amaç ve değerlerini benimsemesi, bu hedeflere ulaşması yönünde emek harcaması ve örgütteki üyeliğini devam ettirme çabasıdır* (Mercan 2006; Çolakoğlu vd. 2009). Bireyin kurum amaçlarına sahip çıkması kurumdan ayrılmamak istememesi olarak nitelendirilebilir. *Davranışçılarının örgütsel bağlılık görüşü; çalışanlar işlerine devam ettikçe kurum içindeki sorumlulukları artar Bunun sonucunda çalışan bireylerin kurumdan ayrılması zor bir hal alır. Tutumsalcılara göre ise; çalışanların örgütlerine karşı duygusal bir bağlılığının olacağı ifade edilir* (Çetin 2004; Aktaran: Yıldız 2013). Bu gibi tanımlardan anlaşılacağı gibi örgüt başarısı için kurum çalışanlarının örgüte bağlılığı önem taşımaktadır. Kurum için aidiyet duygusu olmayan bireyler daha az çaba göstermesi beklenirken yeterli aidiyet duygusuna sahip olanların çabaları herkesçe daha fazla olacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenlerle örgütsel bağlılık yüksek olan kurumlarda başarı yüzdeleri daha yüksek olması beklenir. Başka

bir deyişle kurumlardaki örgütsel bağlılığı kurum başarısı ile paralel görmeliyiz. Bu araştırma daha önce örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış birçok çalışma gibi Meyer and Allen (1991) tarafından oluşturulan üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli temel alınmıştır. *Meyer and Allen örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunduğunu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devamlılık olmak üzere farklı üç bileşenden meydana geldiği ifade edilmektedir.* (Çekmecelioğlu 2006; Meyer and Allen 1991; Çolakoğlu vd. 2009). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmaların tek boyutlu bir yapı olarak ele alındığı görünmekte ancak Meyer and Allen, tarafından örgütsel bağlılığın üç farklı alt boyuta sahip olduğunu ortaya çıkarılmıştır. Bu alt boyutlar duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı tanımlayacak olursak:

**Duygusal Bağlılık:** *Bir bireyin örgütüne duyduğu duygusallık seviyesi ile ilgilidir* (Meyer and Allen 1990). *Genel olarak, güçlü duygusal bağlılığa sahip olan iş görenler örgütlerinde kalmak istediklerini hissettikleri için örgütte kalmayı tercih ederler* (Demircan 2003; Kaya 2013). Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler kurumlarını bir aile gibi görmekte ve kendilerini ailenin parçası gibi hissetmektedirler. *Güçlü duygusal bağlılığı olan iş görenlerin kurumlarında kalma nedenleri, bunu istemeleridir.* (Uygun 2004; Kaya 2013). Başka bir deyişle iş gören bireylerin duygusallığı işyerinden ayrılmalarına müsaade etmemektedir. Kurumlarının problemlerini kendi problemleri yerine koyarlar.

**Devamlılık Bağlılığı:** *Örgütten ayrılmanın getireceği yükümlülüklerin farkında olma anlamına gelmektedir* (İnce ve Gül 2005; Kaya 2013). Bireyler hayatlarını devam ettirmek için kurumlarına bağlı olmak zorundadırlar. Kurumdan ayrılmak için alternatif zorluğu çektiklerini düşünmeleri devam bağlılığı için örnek teşkil etmektedir. *Devam etme bağlılığında, bireyler istemesi halinde bile kurumlarından ayrılamamaktadır. Bunun nedeni, kişi kurumdan ayrılması durumunda bu onun için maliyetli olacak ve bazı birçok yükümlülükle karşı karşıya gelecektir* (Sökmen 2000). Devamlılık bağlılığında iş gören bireyin iş yerine bağlılığı aidiyet duygusundan ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır.

**Normatif Bağlılık:** *Bu tür bağlılıkta kişi kendisini kuruma karşı sorumlu hissettiği için kurumuna bağlanmaktadır.* (Allen and Meyer 1990; Meyer and Allen 1991). Normatif bağlılığı bireyin kurumuna karşı borçlu hissetmesi olarak görebiliriz. Normatif bağlılık

türünün temelini zorunluluk duygusu inşa etmektedir. *Normatif bağlılık, kurumun iş görene burs gibi hediyeler sunduğunda ya da eğitim gibi önemli masrafları üstlendiğinde ortaya çıkabilir* (Allen and Meyer 1990; Meyer and Allen 1991). Bireyler kendilerini kurumlarına karşı yükümlü hissederler. Güçlü normatif bağlılık duyan bireyler daha iyi imkanları bulunsa bile kurumdan ayrılırken suçluluk hissederler. *Bu durumda, iş gören borçlarını ödeyene kadar kurumu için mücadele etme zorunluluğu hisseder* (Allen and Meyer 1990; Meyer and Allen 1991). Normatif bağlılık vicdan muhasebesiyle bağlılık göstermektedir. Birey bağlı bulunduğu kuruma ayrılırken fayda sağlayarak ayrılmayı benimser. Bir bireyin bir kuruma çok şey borçlu olduğunu düşünmesi akabinde kurumdan ayrılmak istememesi ayrılma mecburiyeti durumunda ise kurumun çıkarlarını göz etmesi durumu olarak örneklendirilebilir. *Yüksek seviyede duygusal bağlılık taşıyanlar, örgütte kalmayı arzuladıkları için; yüksek seviyede normatif bağlılık taşıyanlar, örgütte kalmaları gerektiği için ve yüksek seviyede devam bağlılığı taşıyanlar ise gereksinim duydukları için örgütte kalırlar* (Bolat ve Bolat 2008: Aktaran: Yıldız 2013).

### 2.3.1 Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılığın gelişim süreci incelendiğinde, 1956 yılından itibaren günümüze kadar birçok araştırmacının, örgütsel bağlılığı çeşitli konularda inceleyen çalışmalar ortaya koydukları bilinmektedir. *Örgütsel bağlılık ile alakalı ortaya konan çalışmalar tarih, araştırmacı ve konusu dikkate alınarak kronolojik sıraya göre Tablo 2.2'de verilmiştir.* (Taş 2012)

**Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci**

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgütüne güçlü bağlılık duyan bireyleri tanımladı ve örgütüne verebileceği olumsuz etkiler üzerine tanımlamalar yaptı.
1958	March and Simon	Örgütsel bağlılık için değişimsel modeli uyarladılar.
1958	Morris and Sherman	March and simon gibi örgütsel bağlılık değişimsel modelini dikkate alarak bir çalışma ortaya koydular.
1960	Gouldner	Örgüt içerisinde örgütsel bağlılık seviyesini geliştirmek için karışıklığın etkisini tespit ettiler.
1961	Etzioni	Örgütsel bağlılığı ilk kez kategorilere ayıran araştırmacı oldu.

1964	Lodahl	Kişiler arasındaki sosyal dokunun örgütsel bağlılık seviyesine pozitif etkiler bırakacağını tespit etti.
1964	Katz	Başarılı kurumlar için örgütsel bağlılık seviyesinin önemini tespit etti.
1966	Grusky	Eğitim ve cinsiyetin bağlılık ilişkileri üzerine çalışmalar yaptı.
1967	Downs	Kurumuna aşırı bağlı kişileri "fanatik" olarak isimlendirdi ve kurumlarına olabilecek zararına değindi.
1968	Mintzer	Çıkara dayalı kurumların çalışanlarının örgüte bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme ifadesini örgütsel bağlılık kavramını tanımlamak için kullandı.
1970	Schein	Örgütsel bağlılık seviyesinin, kurum içi verimlilik esaslarından olduğunu tespit etti.
1970	Steers	Schein gibi örgütsel bağlılık, kurum başarısı için etkili boyutlarından birisi olduğunu tespit etti.
1971	Lee	Pozitif hiyerarşik ilişkilerin örgütsel bağlılık seviyesini yükselttiğini ortaya çıkardı.
1971	Sheldon	Amaç ve değerlerin bir bütün olmasının örgütsel bağlılığa olan önemini ifade etti.
1972	Herbiniak and Alutto	Değişimsel bağlılık üzerinde çalışma yaparak tekrardan uyarladılar.
1972	Hall and Shnider	Görevine bağlı bulunan bireylerdeki görev bilincinin örgütsel bağlılığı yükselttiğini ifade ettiler.
1974	Buchanan	Örgütsel bağlılık, tutumsal model üzerinde çalışma yaptılar.
1974	Porter	Örgütsel bağlılık üzerinde tutumsal yaklaşımı ilişkilendirdi.
1974	Modway, Porter and Dubin	Performansın örgüte bağlılık üzerinde ilişkisini ortaya koyan çalışma yaptılar.
1974	Herbiniac	Yaş ve kıdem ile ilgili örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştı.
1975	Dubin	Kuruma karşı kişisel ilginin örgütsel bağlılıkla paralel olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Çıkara dayalı örgütlerin olumsuz etkilerini ifade etti.
1975	Steers	Örgütsel bağlılığının, kurum içi verimliliğin ifadelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdı.
1977	Steers	Örgütsel bağlılık üzerinde bir model geliştirdi.
1977	Salancik	Rol karmaşasının örgütsel bağlılık seviyesini olumsuz etkilediğini ortaya koydular.
1977	Salancik	Örgüt değerlerini çalışanlarına bilgi olarak vermenin örgütsel bağlılık seviyesini artırdığını buldu.
1977	Salancik and Staw	Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.

1978	Salancik and Pfeffer	Kurum tarafından çalışan bireylere uygulanan kontrolün örgütsel bağlılıkla bağlantılı olduğunu buldular.
1978	Kidron	İleri derece kişisel iş ahlakının örgütsel bağlılık ile bağlantılı olduğunu buldu.
1979	Mowday	Örgüt içi bağlılığa psikolojik yaklaşım uyarlandı.
1979	Mowday and McDade	Bireyler için işe başlamadan önceki verilerin örgütsel bağlılığına olan etkisini belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve çok ağır rol yükü gibi durumların örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olduğunu tespit etti.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme ifadesini örgütsel bağlılık anlamında kullandı.
1979	Morris and Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve çok ağır rol yükünün örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi konusunda çalışma yaptı.
1980	Morris and Steers	Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik çalışma yaptılar.
1980	Morris and Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgütsel bağlılık ile bağlantı içinde olmadıklarını tespit ettiler.
1980	O'Reilly and Caldwell	Çalışmak için örgüt seçme nedenlerinin örgütsel bağlılığı belirlemede etkili olduğunu ortaya çıkardılar.
1981	Korman	Örgütsel bağlılığın özel hayata olan ilişkisini araştırdı.
1981	Rowan	Kuruma karşı aşırı sadakat duyanın zararlarını değerlendirdi.
1981	Rhodes and Steers	Maaşın kurum içi eşitliği ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini araştırdılar.
1981	Morris and Sherman	Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ileri seviyedeki gereksinimlerin örgütsel bağlılık üzerindeki önemini araştırdılar.
1981	Angle and Perry	Kurumlar açısından yüksek seviyede örgütsel bağlılık taşıyan bireylerin önemli olduğunu ifade ettiler.
1981	Angle and Perry	Yaş ve kıdem arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık üzerinde önemini araştırdılar.
1981	Scholl	Kişisel beklentiler eşitlik gibi durumlarda bağlılığın nasıl bağımsız olarak belirlediğini ifade ettiler.
1981	Morris and Sherman	Angle ile Perry gibi yaş ve kıdemle örgüte bağlılık üzerindeki etkisi üzerinde durdular.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılık, süreç modeli üzerinde çalıştılar.
1982	Morris and Sherman	Örgütsel bağlılık, psikolojik modelini uyarladılar.
1983	Morrow	Örgüt bağlılığıyla ilişkin teorileri ve çalışmalarını inceledi.
1983	Rusbult and Farrell	Örgütsel bağlılık, yetki modeli üzerinde çalıştılar.
1984	Meyer and Allen	Yan Bahis Kuramı ile ilgili çalışma yaparak incelemeci bir araştırma ortaya çıkardılar.
1986	O'Reilly and Chatman	Örgütsel bağlılık tanımını yaparken, örgüt amaçlarını öne çıkartmışlardır.



1987	Decotiis and Summers	Psikolojik yaklaşım üzerinde çalışmalar yaparak bu yaklaşımda bazı kuramları genişletmişlerdir.
1990	Mathieu and Zajac	Örgütsel bağlılık ile performansın ilişkisini incelemişlerdir.
1990	Allen and Meyer	Normatif bağlılık üzerinde çalışmalar yaparak, normatif bağlılık kabul edilmesinden sonra örgütsel bağlılığın ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.
2001	Lee and ark	Güney Kore’de üç bileşenli olarak örgütsel bağlılık modeli ile ilgili araştırma yapmışlardır.
2003	Henkin and Marchiori	Güçlendirme ve örgüte bağlılık arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır.
2003	Allen	Askeriyede örgütsel bağlılık üzerine bir inceleme ortaya koymuşlardır.
2003	Cheng and Stockdale	Güney Kore, Kanada ve Çin’de çalışan bireylerin, üç bağlılık boyutu üzerinde incelemişlerdir.
2004	De Coninck and Stillwell	Maaş durumu, dağıtım adaleti ve kıdem çatışması gibi ifadelerin örgüte bağlılığa bağlantısını araştırmışlardır.
2004	Powell and Meyer	Yan bahis kuramının rasyonel, ahlaksal ve duygusal bağlılık üzerindeki ilişkisini incelemişlerdir.
2005	Griffin and Hepburn	Yan bahis kuramını örgütsel, devam ve duygusal olmak üzere üç boyutta araştırmışlardır.

(Taş 2012)

### 2.3.2 Spor Konulu Örgütsel Bağlılık Araştırmaları

Örgütsel bağlılık konulu spor üzerine yapılmış araştırmalara bakıldığında, 2011 yılından günümüze pek çok araştırmacının, çalışmalar yürütmüş olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili spor üzerine yapılan araştırmaların tarih, araştırmacı ve konuları kronolojik sıraya göre Tablo 2.3’de ortaya konulmuştur.

**Tablo 2.3. Spor Konulu Örgütsel Bağlılık Araştırmaları**

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
2011	Çutuk	Çutuk spor işletmelerinde mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma yapmıştır.
2013	Gülle	Gülle Hatay ili örneği olarak beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir.
2014	Kemeriz	Kemeriz spor örgütlerindeki yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık örgütsel iklim ve iş tatmin düzeyine olan etkisini incelemiştir.
2014	Belli	Belli gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan personelin mobbing düzeylerini araştırmış ve örgütsel bağlılık yönünden değerlendirmiştir.

2014	Atakan	Atakan beden eğitimi ve spor bilimleri fakülte ve yüksekokullarındaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerini incelemiştir.
2014	Yılmaz	Yılmaz Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatı çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranış özelliklerini örgütsel bağlılık düzeyleri açısından araştırmıştır.
2014	Dalkıran	Dalkıran beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık ve yönetsel etkililik ilişkisi araştırmıştır.
2015	Beltekin	Beltekin Türkiye'deki gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde görev yapan yönetici personelin duygusal zeka ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelemesi yapmıştır.
2015	Arı	Arı beden eğitimi ve spor yüksekokulu akademisyenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
2016	Vural	Vural spor federasyonları personelinin örgütsel adalet algıları ile karar verme ve örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmıştır.
2016	Ayata	Ayata Doğu Anadolu Bölgesi ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde örgütsel algı ve örgütsel bağlılık düzeyini araştırmıştır.
2017	Cevahircioğlu	Cevahircioğlu spor yükseköğretim kurumlarında stratejik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir.
2017	Sancar	Sancar Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarını incelemiştir.
2018	Dindar	Dindar basketbol şirketler ligi örneği olarak spor aktivitelerine katılan ve katılmayan şirket çalışanlarının yaşam kalitesi, örgütsel bağlılık ve iş performansına etkisi araştırmıştır.
2018	Togo	Togo kurumsal spor organizasyonlarının örgütsel bağlılık ve yaşam kalitesine etkisini değerlendirmiştir.
2018	Yüksel	Yüksel örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gençlik hizmetleri ve spor il müdürlükleri örneğinde incelemiştir.
2018	Demircan	Demircan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin, problem çözme becerileri karar verme stilleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir.

(Ulusal Tez Merkezi 2018)

## 2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

*Çalışan ile örgütü arasındaki uyumun bir göstergesi olan örgütsel bağlılık kavramı tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. (İnce ve Gül 2005; Steers 1981; Çetin vd. 2011).* Kurumlara duyulan örgütsel bağlılık kurumlar için kurumların sürdürülebilir başarısı açısından oldukça önemlidir. Kurumlarda görev alan bireylerin örgütsel bağlılık seviyesi bireyin kendi kişisel başarısı ve örgütün başarısı ile paralellik gösterdiği yapılan çalışmalarda da ortaya konulmaktadır. Başarının sürdürülebilir olması açısından kurumda görev almış her dönem jenerasyonun da örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olmalıdır. Bir jenerasyonda örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olurken bir süre sonra görev alan jenerasyonun örgütsel bağlılığı düşük olursa kurum açısından başarının sürdürülebilir olmayacağı öngörülmektedir. Görev alan bireyler baz alındığında ise örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan bireylerin belirli bir süre sonra kendini yenileme gereksinimi duymayacağı buna bağlı olarak kurumdaki kişisel başarısı düşeceği de düşünülmektedir. Her kurumda da olduğu gibi büyük emekleri, paylaşımları, karşılıklı saygıyı içinde barındıran örgütsel bağlılık zor kazanılacağı ve kolay kaybedileceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan kişilere sahip çıkmak, kurum kültürünün de gelişmesine olanak tanır. Örgütsel bağlılık duygusuna sahip olan kişiler, buldukları kurumları sırtlanan kişiler denilmektedir. Bir bakıma örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek bireylerin çoğunlukla bireysel kazanç anlamında beklentilerini örgüt başarısı geçmektedir; onlar, ait oldukları kurumun veya toplumun başarısından beslenir ve gururlanırlar. Onları ayakta tutan ve bu bağlılıklarının sürmesini sağlayan şey ise sadece yaptıklarının görülmesi ve desteklenmesidir. Örgütsel bağlılığın gelişmesi için zaman gerekli olduğu düşünülmektedir. Birçok deneyim, emek ve paylaşım, her geçen gün örgütsel bağlılığın yükselmesini, gelişmesini ve pekişmesini sağlayacaktır. Bu anlamda kurumlar, bu duyguyu güçlendirecek davranışları desteklemek, sürdürmek ve beslemek zorundadır. Özellikle uzun soluklu stratejiler geliştiren kurumlarda, bunun aksini düşünmek ve uygulamak, görece olarak başarıyı da sekteye uğratacaktır.

## 2.5 SPOR KULÜPLERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DAVRANIŞI

Bu başlıkta görev aldığı spor kulübüne karşı örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılık davranışları derlenmeye çalışıldı. Yapılan literatür

çalışmalarına bakıldığında ve gerekli ölçek incelendiğinde beliren örgütsel bağlılık davranışlarını spor kulüplerine uyarlandığında aşağıdaki gibidir:

- Spor yöneticisi kariyerinin tümünü görev aldığı spor kulübünde gerçekleştirmek ister.
- Kulübünün problemlerini kendi problemleri gibi hisseder.
- Görev aldığı kulüp onun için özel anlamlar taşır.
- Kulübünde görev almayı ister ve kulübü için bunu gerekli görür.
- İstese bile kulübünden ayrılamayacağını düşünür.
- Birçok alternatifi bulursa bile kulübünü bırakmak istemez.
- Kulübüne çok şey borçlu olduğu hissini taşır.
- Menfaatlerine bile olsa kolay kolay kulüpten ayrılığı düşünmez.
- Olası bir ayrılık yaşayacağında kendini suçlu hisseder.
- Kulübün örgütsel bağlılığını hak ettiğine inanır.
- Kulübünde görev alanlara karşı sorumlulukları bulunduğunu düşünmesinden dolayı kulübünden aniden ayrılmaz.
- Kulübüne karşı duygusal bağlılığı vardır.
- Kulübünde kendini ailenin bir parçası olarak görür.

## **2.6 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI**

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın tanımı ve sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Literatüre göre yapılan çalışmaları genellemek gerekirse araştırmacılar örgütsel bağlılığın tutumsal veya davranışsal bağlılık üzerine kurulduğu fikrini savunmaktadır. Başka ifadeyle; iş görenler tutumsal veya davranışsal boyut geliştirerek kurumuna karşı üyeliğini devam ettirmektedirler. *Başka bir ifadeyle iş görenler kurumun tamamına aynı bağlılık seviyesini duymamakta kurumun tüm departman bölümlerine karşı ayrı ayrı seviyelerde bağlılık hissettiği görüşüyle çoklu bağlılık yaklaşımı ortaya çıkarılmıştır* (Balay 2000). Toplam üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; davranışsal yaklaşım, tutumsal yaklaşım, çoklu yaklaşım olarak üçe ayrılmaktadır.

### **2.6.1 Davranışsal Yaklaşım**

Genel anlamda psikoloji bakış açısıyla değerlendirilmektedir. İş görenlerin tecrübeleri ile kuruma alışma seviyelerine göre kurumlarına bağlı hale gelmesiyle ilgilidir.

Davranış yaklaşımı kişilerin aynı kurumda uzun süre bulunmaları sorunu ve bu sorunlarıyla başa çıkma süreciyle alakalı bir yaklaşımdır. Bu tür bağlılık taşıyan iş görenler kurumdan daha fazla, kurum içerisinde uyguladıkları belirli bir davranışa bağlılık duymaktadırlar. Bu bağlılık türünde, kurumdan fazla kişilerin davranışlarına bağlı gelişim göstermektedir. Örnek olarak, kişiler bir davranışta bulunmakta akabinde bazı sebeplerden dolayı bu davranışlarını devam ettirmekte belirli bir zaman sonra devam ettirdiği bu davranışları kabullenmekte ve sürekli davranış haline getirmektedir. *Zaman ilerledikçe bu davranışlara uygun hareketler sergilemekte veya bu hareketlerini haklı gösteren davranışlar içerisinde bulunmakta bu durumda gösterilen bu davranışların sürekli hale gelmesine olanak sağlamaktadır* (Gül 2002: Aktaran: Taş 2012). Davranışsal yaklaşım insanların bir örgüte değil örgütün eylemlerine olan bağlılığıdır. Sonuç olarak bu yaklaşımda bireyler örgüte duygusal olarak değil davranışsal hareketler sonucunda bağlanmaktadır.

### **2.6.2 Tutumsal Yaklaşım**

Tutumsal bağlılık, toplam üç bileşenden meydana gelmektedir. *Bunlar; örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşme, iş ile ilgili etkinliklere yüksek katılım ve örgütlerine karşı sadakat ile bağlılık duyma şeklinde ortaya konulmaktadır.* (Gül 2002: Aktaran: Taş 2012). Bireyin çalışma ortamını beğenmesi örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve yüksek katılım göstermesiyle ortaya çıkan sadakatle bağlanmasına tutumsal yaklaşım denir. Tutumsal yaklaşımda birey örgütüne bir bütün olarak tutku duymaktadır.

### **2.6.3 Çoklu Yaklaşım**

*Genel olarak önceki örgütsel bağlılık bölümlerinde bağlılığın örgütün tamamına duyulduğu savunulurken, çoklu yaklaşımda ise kurum içerisindeki birbirinden farklı değişkenlere farklı bir bağlılık seviyesinde bağlılık hissedildiği kabul görmektedir.* (Balay 2000: Aktaran: Taş 2012). Çoklu yaklaşıma bir spor kulübü üzerine örnek vermek gerekirse bir bireyin kulübün başarılarından veya bulunduğu yörenin takımı olmasını benimsemesinden ziyade birçok farklı boyutta bağlılık duyulmasına çoklu yaklaşım denilmektedir. Kısaca çoklu yaklaşımda bağlılık tek boyut üzerine değerlendirilmemektedir. Örgütün birçok boyutu bireylerin bağlılık duymasını sağlamaktadır.

## 2.7 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bilinmesi kurumlar açısından da oldukça önemli görülmektedir. Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen üç faktör vardır. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

### 2.7.1 Kişisel Faktörler

Tüm bireyleri farklı bir dünya olarak görmeliyiz kişilerdeki bu farklılıklar ise örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu ifadeyi örnekle açıklamak gerekirse yapılan literatür çalışmalarında belirtildiği gibi yaş ilerledikçe bireylerin örgütsel bağlılığının artmasını örnek verebiliriz. Bireylerin yaşlarının ilerlemesi onların kişisel faktörleriyle ifade edilebilir. *Literatürde örgütsel bağlılık seviyesini etkileyen kişisel faktörler olarak; medeni durum, cinsiyet, hizmet süresi, yaş ve eğitim seviyesi gibi unsurlar ele alınmakta; bu sebeple çalışmada bu faktörler üzerinde durulmaktadır.* (Keleş 2006; Kılıç 2008). Genel olarak kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık düzeyine olan etkisine örnek vermek gerekirse yaşı ilerleyen bireyin çevresi ile uyumunun azalmasıyla kurumuna bağlanması, evli olan bir bireyin eşi ve çocuklarıyla ilgilenmesinden dolayı kulübüne vakit bulamaması akabinde örgütsel bağlılık göstermemesi olarak örnekler verebiliriz.

#### 2.7.1.1 Örgütsel bağlılık ve yaş

Yapılan birçok çalışmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık seviyesinin yükseldiği görülmektedir. Bireylerin yaşları ilerledikçe kurum içerisinde terfi, ücret artışı gibi durumlar meydana gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında başka örgütlerin ve iş çeşitliliğinin iş görenler açısından çekiciliğini azalttığı düşünülmektedir. *Kuruma fazla miktarda yatırım yapmayan genç iş görenlerin, daha yaşlı iş görenlere göre kurumlarına az seviyede bağlılık duydukları ifade edilmiştir* (Çöl ve Gül 2005; Aktaran: Taş 2012). Diğer bir ifadeyle görev alan bireylerin yaşı ilerledikçe alternatiflerin azalması buna bağlı olarak kurumuna aidiyet duygusunun artması gibi düşünülebilir. *Angle and Perry' ye (1981), göre iş görenlerin yaşı ilerledikçe alternatif eğitim alamama buna bağlı olarak kendilerini geliştirme imkânlarının azaldığı, bunun sonucunda da iş görenlerin, bağlı buldukları örgüte bağlılıklarının arttığını belirtmişlerdir* (Keleş 2006: Aktaran: Taş 2012). Eğitim imkânının azalması bireylerin

kendilerini geliştirememesi akabinde devam bağlılığının yükselmesi olarak yorumlanabilir. *Boon and Arumugan, çalışmalarında yaşlı iş görenlerin genç iş görenlere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir* (Boon and Arumugam 2006). Bu tespitleri literatürdeki birçok çalışma ile paralellik göstermektedir. Gerekli hizmetler ve başarıları sağlayan bireylerin terfi etmesi maaşında artış olması bireylerin aidiyet duygusunu perçinleyecek akabinde örgütsel bağlılığını arttıracaktır. Bireylerin tüm azmiyle kurum için başarıyla çaba göstermesi sonrasında ücret artışı ve maaş artışı gibi değişkenlerin gerçekleşmemesi bireyleri doyunluğa ulaştırarak ve örgütsel bağlılık seviyesi düşüşe geçecektir. *Taylor Nelson Sofres şirketinin 2002 senesinde 19.840 iş görene yaptığı çalışmada, 18-24 yaşındakilerin şirketine bağlılık seviyesi yüzde 49 seviyelerindeyken 50 yaş ve üstü iş görenlerde bağlılık seviyesi yüzde 57 seviyesinde olduğu ifade edilmiştir* (Süzer 2003). Yaşı ilerleyen bireylerin iş olanaklarına daha sıkı sarıldıkları yapılan birçok çalışmada ortaya konulmaktadır. Her birey yaşı ilerledikçe işten beklentileri artacak ve kendini gerçekleştirme çabaları hayatında daha fazla yer edecektir. Literatür incelendiğinde konu ile ilgili yapılan birçok çalışmada örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmektedir. Yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı da gözlemlenmektedir. Bu çalışmaların aksine sonuçlarda bulunmaktadır. *Özkaya vd. yöneticiler üzerinde örgütsel bağlılık seviyelerinin tespit edilmesine konulu çalışmada örgüte bağlılık ve yaş grupları arasında olumsuz yönde ilişki belirlenmiştir.* (Özkaya vd. 2006: Aktaran: Taş 2012).

### **2.7.1.2 Örgütsel bağlılık ve cinsiyet**

*Kadınların evin içindeki görevleri üstlenmesi erkeğin ise genellikle para kazanarak ailenin geçimini sağlama gibi görevlerle özdeşleşmesi, kadın ve erkek arasında yüzyıllardır süre gelen toplumsal görev dağılımını ortaya çıkarmıştır* (Tınar 1997). Her geçen gün kadınların toplum içerisinde çalışma yaşamlarındaki yerleri arttığı herkesçe görülmektedir. Eğitim düzeyleri ile bağlantılı olarak kadınların toplum içerisindeki yerleri günden güne farklılık göstermektedir. Eskiden ele alınan çoğu çalışmalar erkekler üzerinde gerçekleştirilirken, bugün kadınların da iş yaşamı üzerindeki etkinliklerin artması sonucunda yapılan araştırmalarda cinsiyet değişkeni de ele alınmaya başlamıştır. Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde kadınlar ve erkeklerin örgütsel bağlılık seviyeleri ile ilgili çalışmaların sonuçları farklılık gösterdiği

görülmektedir. İncelemelere göre bazı çalışmalarda erkek iş görenlerin bazı çalışmalarda ise kadın iş görenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu ileri sürülmektedir. *Diğer taraftan bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır* (İnce ve Gül 2005). Anlamsız farklılık görülme nedenlerini cinsiyetten ziyade bireylerden bireylere farklı beklentiler ve kişilik özelliklerin bulunmasını örnek gösterebiliriz. Örnek verilecek olursa bazen bir erkeğin kurumdan geri dönüt alması sonucu işine sadakat duyması bazen de bir kadının kurumu tarafından beklentilerinin gerçekleştirilmesi sonucu kurumuna duyduğu örgütsel bağlılık seviyesinin artması olarak değerlendirilebilir. Farklı zamanda yapılan birçok çalışmaya göre (Fry and Grenfeld 1980; Cromie 1981; Bruning and Snyder 1983; Ellemers vd. 2004; Kennedy and Anderson 2005) cinsiyet değişkenine göre bağlılık seviyesinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle bazı çalışmalarda (Hrebiniak and Alutto 1972; Angle and Perry 1981; Scandura and Lankau 1997) kadınların bağlılık seviyelerinin erkeklere oranla daha fazla olduğu ifade edilir. *Bazı çalışmalar da ise* (Chusmir 1982; Graddick and Farr 1983; Aven vd. 1993; Yalçın ve İplik 2005) *kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklere oranla daha az olduğu ileri sürülmüştür* (Kılıç 2008). Yapılan bazı araştırmalarda ise erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmış ve erkeklerin daha olanaklı pozisyonlarda yüksek maaşla çalışması olarak gösterilmiştir. Bu durum ise kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Bazı kurumlarda tam tersi düzenleme olduğu bilinmektedir. Bu çalışmanın sonucu bize aynı şartlarda çalışan bireyler arasında cinsiyet değişkeni için anlamlı farklılık gözlenmediği sonucunu vermektedir. Literatür incelendiğinde erkek ve bayanların cinsiyete göre örgütsel bağlılık seviyeleri genellikle farklılık göstermemektedir.

### **2.7.1.3 Örgütsel bağlılık ve medeni durum**

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ve medeni durumu ölçen araştırmaya fazla rastlanılmamaktadır. İddialardan biri, medeni durumu evli olan iş görenlerin ekonomik sorumluluklarından kaynaklanan işe devam etme mecburiyetlerinden dolayı örgütsel bağlılık duydukları açıklanmıştır. Diğer görüşle, medeni durum ile bağlılık arasında anlamlı bir bağlantı olmadığı araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul edilmektedir. *Özkaya vd. çalışmalarında, ise normatif bağlılık ve duygusal bağlılık ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir* (Özkaya vd. 2006). Bu



durumu örneklendirmek gerekirse Özkaya vd. belirttiği gibi evlilik halinde olan bireylerin ekonomik beklentileri daha fazla olması beklenir. Bu beklentinin örgütsel bağlılık seviyesini yükselteceği düşünülmektedir. Medeni durum dikkate alınarak yapılan kısıtlı araştırmalar genellikle anlamsız sonuçlar çıktığı belirlenmiştir.

#### **2.7.1.4 Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi**

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyindeki ilişkiyi inceleyen araştırmalara çok fazla rastlanılmamaktadır. Yapılan araştırmalarda ise örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında farklı sonuçlar çıkmaktadır. Bazı araştırmalara göre, eğitim düzeyi yükseldikçe kişinin kendini gerçekleştirebilme, kurumuna olan beklentileri artmaktadır. Bu durum bireylerin örgütsel bağlılık seviyesini artırdığı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında paralel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlara rastlanılmaktadır. Olumsuz sonuçlara bakıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe örgüte duyulan bağlılık azalmaktadır. Bu durumun sebebi ise eğitim düzeyi artmasıyla birlikte bireyin iş hayatından beklentilerinin yükselmesi buna bağlı olarak beklentilerin gerçekleşmemesine oranla örgütsel bağlılık seviyesinin düştüğü ifade edilmektedir. *Yalçın ve İplik (2005) tarafından yapılan çalışmada, seyahat acentasında çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamsız bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.* Yapılan bazı çalışmalarda ise eğitim seviyesi daha düşük olan bireylerin devam bağlılık seviyeleri daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bu durum eğitim seviyesinin yükselmesi ile birlikte seçeneklerin artması olarak değerlendirilebilir. *Özkaya ve diğerlerinin çalışmasında, lise mezunu olan iş görenlerin üniversite eğitimi almış iş görenlere göre, örgütlerine daha fazla devamlılık bağlılık duyduğunu ortaya çıkarmışlardır (Özkaya vd. 2006: Aktaran: Taş 2012).* Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi ilişkini ölçen araştırmalarda çok farklı sonuçlar çıktığı için genelleme yapılamamaktadır.

#### **2.7.1.5 Örgütsel bağlılık ve hizmet süresi**

Kurumlarda görev alma süresi örgütsel bağlılık açısından önemli değişkenlerden birisi olduğu yapılan çalışmalarca ortaya konulmaktadır. Kurumda toplam görev alma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın yükseldiği birçok çalışmada görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve hizmet süresi arasında olumlu bir paralellik görülmektedir. Örgütte görev alınan süre arttıkça çalışılan pozisyonun yükselmesi, maaş yükselmesi, tatil imkanlarının artması,

kurumca duyulan saygının artması gibi durumların iş görenin kurumuna karşı duyduğu örgütsel bağlılık seviyesini yükselttiği gözlenmektedir. Yapılan çalışmalar genellenirse kurumda alınan görev süresi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Görev alma süresinin artması akabinde kıdem artmaması gibi durumlarda ise örgütsel bağlılık ile hizmet süresinin ters ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Çünkü bu gibi durumlarda iş gören kıdeminin yükselmemesi bireylerin kurumlarına karşı davranış ve hislerini etkilemektedir. Bu durumda *aynı görevde geçirilen zaman bağlılık seviyesine olan etkisi olumsuz yönlü olacağı ifade edilmektedir* (Yalçın ve İplik 2007). Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ve hizmet süresi arasındaki ilişkiyi özetlememiz gerekirse genel itibarı ile anlamlı farklılıklar çıkıyor ve görev alma süresi örgütsel bağlılığa olumlu etki ediyor denilebilir.

### **2.7.2 Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler kurum içi olguları ifade etmektedir. Yapılan literatür çalışmalarında da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ve örgütsel faktörler arasında anlamlı ilişkiler olduğu söylenmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi etkenlere bakıldığında; yönetimin şekli, örgüt içi adalet, örgütün sistematik yapısı, örgütün işbirliği, örgütsel ödüllendirmeler, yapılan *işlerin kapsamı, İş görenlerin kararlara katılabilme olanağı, rol karmaşası ve çatışması, maaş tatmin düzeyi, olarak şekillenmektedir* (Balay 2000). Örgütsel faktörler altı başlık altında değerlendirildi.

#### **2.7.2.1 Örgütsel bağlılık ve işin niteliği**

İş görenler açısından en önemli olgulardan biriside işin niteliği olarak belirtilmektedir. Tüm iş görenlerin bilgi ve beklentilerinin bir seviyesi vardır. Bireyin bilgi seviyesi yüksek ve yaptığı işler bilgi seviyesini tatmin etmiyorsa bireyler bir süre sonra doyum düzeyine ulaşması beklenir. Başka bir ifadeyle bir bireyin yeterliliği üst düzey ise fakat kurum içerisinde bulunduğu görevler orta veya alt seviyeyse bu bireyin örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olacağı tahmin edilmektedir. Kurumların üzerine düşen görevler vardır. İşin niteliğini bir kurum kurumsallaşma sağlayarak her bireyin görev yetki ve sorumluluklarını netleştirmesi gerekmektedir. Görev yetki ve sorumlulukları bireylerin bilgi seviyesini tatmin etmelidir. Bunları sağlayan kurum ve kuruluşlar örgütsel bağlılık için üzerine düşeni işin niteliği açısından büyük ölçüde yerine getirmiş olacaktır. Yapılan çalışmalarca işin niteliği ve örgütsel bağlılığın ilişkisi paralellik göstermektedir.

*Kurumda yapılan çalışmaların birey için anlamlılık kazanması örgütte duyduğu bağlılığı arttırırken, dış çevresinde de yaptığı işin öneminin fakına varılması iş görenin hayatında örgüte yönelik bağlılığının artacağı belirtilmektedir (İnce ve Gül 2005). Literatür incelendiğinde genel itibariyle örgütsel bağlılık ve işin niteliği arasında güçlü bir bağ bulunmakta denilebilir.*

### **2.7.2.2 Örgütsel bağlılık ve yönetim tarzı**

Klasik yönetim tarzı iş görenlere değer verilmediği görüşlerine saygı duyulmadığı onların iş makinesi görüldüğü gibi nedenlerle tarih boyunca eleştirilmiştir. *Klasik yönetim tarzı iş görenlerin kendilerini gerçekleştirmelerine olanak vermediği gibi düşünceler hasıl olduğu için demokratik ve çoğulcu yönetim anlayışına geçiş zorunlu bir hal almıştır. (Zaman 2000). Kurumların bilimsel açıdan yönetilmesi görev alan bireylerin örgütsel bağlılık seviyesine olumlu katkıda bulunduğu yapılan çalışmalarca ortaya konulmaktadır. Bir kurumda görev yetki ve sorumlulukların net olması örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği yorumları yapılmaktadır. Bireylerin neler yapacağını bilmesi ve bunları yaparken nelere gereksinim duyduğu bu gereksinimlere yetkisinin olup olmadığı örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bireylerin kararlara katılabilmesi kendilerini gerçekleştirme olanakları örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir.*

### **2.7.2.3 Örgütsel bağlılık ve örgütsel ödüller**

Ödüller kurumlarda görev alan bireylerin üstün performansını değerlendirmek ve diğer çalışanları üstün performansa teşvik etmek açısından ödüller önemli bir araçtır. Ödüllerin herkesçe kabul gören anlamları mevcuttur. Kurumlar açısından bakıldığında bunlar; çalışmalarını takdir ediyoruz, bizim için değerlisin, gayretlerinin devamını diliyoruz anlamlarına gelebilir. Başarılı iş görenleri örgütte tutabilmenin en önemli göstergesi sadece iş görenlerin maddi kazancının iyi olması olarak değerlendirilmediği artık birçok iş gören tarafından kabul görmektedir. Para, hiçbir zaman tek başına iş gören başarısının kalıcılığını güvenceye almaya yetmeyeceği ifade edilmektedir. *İş görenler başarıyla yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini istedikleri ifade edilmektedir (Barutçugil 2004). Bireylerin görev aldığı kurumdan ödüller alarak onur edilmesi örgütsel bağlılık seviyesini artışa geçirecektir. Yapılan literatür çalışmalarında ödül değişken sorusuna rastlanılmamıştır. Ödül etkinliği yapılan kurumlarda görev alan*

bireyler üzerinde etkinliklerin örgütsel bağlılık seviyesine olumlu etki yapacağı düşünülmektedir.

#### **2.7.2.4 Örgütsel bağlılık ve ücret düzeyi**

Ortaya konan birçok çalışmada ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Bunun nedenini ücretin ekonomik olarak bireyleri rahatlatması bireylere faydalar sağlaması olarak değerlendirilebilir. Bazı çalışmalarda ise ücretten ziyade adil dağıtımın örgütsel bağlılığa etkisi ele alınmıştır. Ücret düzeyi iş gören tarafından adillığın bir göstergesi olduğu ve örgütsel bağlılık için ücret düzeyinin önemini ifade eden araştırmalar bulunmaktadır. *Bu araştırmalara göre iş görenler ücret dağılımında adalet olmadığını düşündükleri anda örgüte duydukları bağlılık seviyesinin giderek azalacağı ileri sürülmektedir* (Keleş 2006). Bu gibi sonuçların herkesçe kabul görmektedir. Bireylerin aynı kurumda aynı görevlerde bulunurken ekip arkadaşlarından daha düşük ücret almaları onların örgüte bağlılığını olumsuz ölçüde etkileyeceği düşünülmektedir. Kurumlar örgütsel bağlılık için bu gibi durumlara dikkat etmelidir. Örs vd. (2003) tarafından yapılan çalışmada, hekimlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin hemşirelere göre daha fazla olduğu yapılan çalışmalarca ortaya konulmuştur. *Bunun neden olarak ise doktorların döner sermayeden aldıkları ücret seviyelerinin hemşirelere oranla daha fazla olduğu bu durumun örgütsel bağlılık seviyesine yansımaları olarak yorumlanmıştır* (Taş 2012). Bu ve buna benzer sonuçlardan yola çıkarak ücret faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde oldukça fazla etkisi olduğu söylenebilir. Yapılan literatür çalışmalarına göre adil ücret dağılımı da önemli bir etken olarak görülmektedir.

#### **2.7.2.5 Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven**

Kurum içerisinde bireylerin birbirleriyle kurdukları tutarlı ilişkiler sonucu oluşan yapıya örgütsel güven denilmektedir. Örgütsel güven kurum içindeki ilişkilerin daha aktif ve başarılı olmasına ve iletişimin gelişimine önemli katkılar oluşturmaktadır. İş gören bireylerin kurum içerisindeki diğer iş görenlere ve yöneticilere karşı duydukları güven kurumuna karşı duydukları duygusal bağlılık seviyesini olumlu etkilemektedir. İş görenlerin hiçbir kısıtlamaya gitmeksizin düşüncelerini ifade edebilmesi kurumuna ve diğer çalışanlara karşı sadakatlerini artırırken örgütsel bağlılık seviyesini de yükseltmektedir. Örgütsel güven seviyesi yüksek olan kurumlarda iş gören bireylerin duygusal bağlılıkları da yükselmektedir. Bu durumun oluşması için iş gören çevresinin

desteği gerekmektedir. İş gören bireylerin birbirlerine karşı desteğinin yüksek olması halinde iş gören bireylerin tutum ve davranışlarının örgüt amaçlarına hizmet etmektedir. *İş gören bireylerin beklentilerinin adil olarak karşılanması ve beklenti seviyesinde destek görmeleri onların örgütsel bağlılık seviyelerini olumlu etkilemektedir* (Paine 2007; Aktaran: Demirel 2008). Literatür incelendiğinde sonuç olarak örgütsel güven ile örgütsel bağlılık paralellik göstermektedir ifadesi kullanılabilir.

### **2.7.2.6 Örgütsel bağlılık ve kıdem beklentisi**

Kurumsal yönetilen kurumlarda belirli sürede görevlerde bulunanların rütbe hiyerarşisine kıdem denilmektedir. Kıdem bireyin bulunduğu örgüt için çalıştığı süreyi ifade etmektedir. *Aynı işte daha fazla çalışan, yani kıdemi daha yüksek olan iş görenin örgüte duyduğu bağlılığın daha yüksek olduğu ifade edilmektedir* (Dağdeviren 2007). Meyer and Allen (1991) de kurum içerisinde geçen yıllar sonucun da kıdem yükselmesi buna bağlı olarak da memnuniyet ve örgütsel bağlılık seviyesinin artmasıyla birlikte kıdem ve örgütsel bağlılık seviyesi arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. *Hiyerarşik yapıdan bakıldığında daha yüksek konumlarda bulunan bireylerin ve daha yüksek konumda bulunan kıdemlilerin örgüte daha fazla bağlılık gösterdikleri bilinir* (Luthans vd. 1987; Glisson and Durick, 1988; Ahmad and Bakar 2003). *Yapılan çalışmalarca örgütsel bağlılık ve kıdem arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konulsa da bu ilişkinin nasıl işlediği ile ilgili bilgi yoktur* (Chughtai and Zafar 2006). Kurum ve kuruluşlarda görev alan bireylerin bireylerin kıdem beklentileri oluşur. Emek veren bireylere gerekli kıdemler verilmesi durumunda örgütsel bağlılığın artışa geçeceği düşünülmektedir. Kişiler başarıyla belirli sürede görevlerde bulununca kıdem beklentilerine cevap verilmemesi durumunda ise bireylerin örgütsel bağlılığı düşeceği tahmin edilmektedir. Yıllarca görevini başarıyla yerine getiren bireylerin aynı kıdemde olmaları belirli bir süre sonra onları doygunluğa itecektir. Örgütsel bağlılık ve kıdem beklentisi birbiriyle paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmada da kıdem değişkeninin örgütsel bağlılığa etkisi dolaylı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **2.7.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler**

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler olarak profesyonellik ve yeni iş olanakları olmak üzere iki etken üzerinde durulmuştur.

### **2.7.3.1 Profesyonellik**

Türkçede bir işi ücret karşılığı meslek olarak uzmanca yerine getirmeye profesyonellik denilmektedir. Profesyonellik kişilerin geçimini sağladığı mesleğe olan bağlılığı ve aynı zamanda mesleğiyle özdeşleşme anlamı da taşımaktadır. Profesyonel olarak adlandırılan insanlar kendi alanlarında uzmanlaşmış, süreç yönetimi yapabilen, iş disiplini olan sorumluluk sahibi bireyler olarak adlandırılırlar. Profesyonellik denildiği zaman akıllara mesleğe önem verme, ciddiye alma gibi unsurlar gelmektedir. *Mesleğini ciddiye alan bireylerin oluşturduğu örgütlerde örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olacağı ortaya konulmaktadır* (Balay 2000). Bireylerin belirli bir profesyonellikten sonra kurumlarından beklentileri oluşabilir. Bireyler kurumlarını beklentileri seviyesinde görmeleri olumlu yönde görmemeleri ise olumsuz yönde örgütsel bağlılık seviyelerini etkilemektedir. Bu etkende örgütsel bağlılığı kurumlar değil bireylerin profesyonelliği etkilemektedir.

### **2.7.3.2 Yeni iş olanakları**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden biri olarak değerlendirilen "yeni iş olanakları" bireylerin örgütsel bağlılığını belirleyen unsurlardan biridir. Bireylerin yeni iş olanaklarının fazla olması kendilerini örgütsel bağlılığa odaklamasına etki etmektedir. Literatür incelendiğinde bu olguyu destekleyici ifadeler yer almaktadır. İş görenlerde yeni iş bulma alternatifleri çeşitlendikçe örgüte duyulan bağlılık seviyesi azalacaktır. Bireylerin iş bulamama, daha olanaksız iş bulma, maddi açıdan bunalıma girme gibi korkularından dolayı çalıştıkları kuruma karşı örgütsel bağlılık duydukları söylenmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı sektöründe sınırlı iş bulma imkanı olan bireylerin örgütsel bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. *Başka işlere girme olasılığı düşük sayılan bireylerin kurumuna duyduğu bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir.* (İnce ve Gül 2005).

## **2.8 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK GÖSTERGELERİ**

*Örgütsel bağlılık kişiden kişiye, mekân ve zaman kavramına göre değişen objektiflik göstermeyen çalışan bireylerin örgütsel bağlılık seviyesini ölçmek için kullanılan bir takım kriterler bulunmaktadır* (Gündoğan 2009). Söz konusu kriterler üç madde halinde aşağıda başlıklar altında incelenmeye çalışılmıştır.

### **2.8.1 Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme ve İnanma**

*Örgütün amacı her ne olursa olsun, hiçbir şekilde örgütler doğrudan doğruya amaç sahibi olamazlar. Sadece insanlar amaç sahibi olabilirler ve amaçlarına ulaşmak için hareket ederler (Öztürk 2013). Örgütlerin amaçlarını örgütte görev alan bireyler ortaklaşa oluşturur ve geliştirirler. Zira bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi düşünülemez (Bülbül 2007). Bu bağlamda bireylerin örgüt amaçları için önemi anlaşılmaktadır. İş görenlerin hayattan beklentileri, kendilerini gerçekleştirebilme gibi düşünceleri bulunmakta ve örgütlerinden de bu konularda destek görmek istemektedirler. Örgütlerin bu konularda destek olması örgütsel bağlılığın seviyesini artırmaktadır. Bireylerin örgütlerinden beklentileri ve karşılanma seviyesi örgütsel bağlılık açısından önemli kriterdir (Dolu 2011). Bireylerin örgütsel davranışları örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ile ilişkilidir. Bireylerin kurumların amaçları ile özdeşleşmesi örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında bilgi vermektedir. Tüm kurumlar amaçları doğrultusunda kurulmuştur. Kurumların amaçlarına ulaşabilme oranları görev alan bireylerin kurumun amaçlarıyla özdeşleşme seviyesine bağlıdır.*

### **2.8.2 Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme**

Kurum içerisinde görev alan tüm bireylerin kurumları için yerine getirmekte oldukları yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu yükümlülüklerden arta kalan zamanlarda kurum için çaba gösteren bireyler kendi özel yaşamından kesinti yaparak kurum amaçlarını gözetmesi örgütsel bağlılık taşıyan bir birey olarak adlandırılmaktadır. *İş görenlerin hiçbir beklentiye girmeksizin, örgüt başarıları için çaba göstermeleri, örgütleri için fedakarlık göstermekten çekinmemeleri bireylerin örgütünü benimsediği ve aidiyet duygusuna sahip olduğu olarak yorumlamaktadır (Gündoğan 2009). Kurumdaki günlük görev süresinin bitmesiyle özel hayatına çekilmeden kurum için çaba göstermesi fedakârlıkta bulunması örgütsel bağlılık açısından örnek teşkil etmektedir. Bireylerin kurumları için gösterebildikleri fedakârlık seviyesi örgütsel bağlılık seviyesi ile paralellik göstermektedir.*

### **2.8.3 Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme**

Özdeşleşme, bireyin başka bir bireyle ya da içinde olduğu toplum ile arasında benzer yanlar tespit edip, benzettiği birey ya da bireylere benzemeye gayret etmesidir. Belirli

süre sonra özdeşleşmenin arttığı görülmektedir. Bir gruba ait olma bireylerin kendilerini tanımasına ve akabinde kendilerini gerçekleştirmesine yardımcı olmakta, bireylere örgütsel bağlılık sağlamaktadır. *Kurumların imajı, prestij olarak güvenilirliği ne kadar fazla ise iş görenler de o kadar fazla kurumlarıyla özdeşleşmektedir* (Dolu 2011). Özdeşleşme ile ilgili kurum açısından önemli etkenler bulunmaktadır. *Kurumlar ve kurum yöneticileri iş görenlerin gözünde bu etkiyi iş görenlere sahip çıkma, dinamik enerjileri, özgüvenleri, vizyonları sayesinde kazanırlar* (Bülbül 2007). Özdeşleşme kelimesi bireylerin kendisine örnek alarak seçtiği yapıya benzemeye çalışması olarak ifade edilmektedir. Bu ifadeyi spor açısından örneklendirmek gerekirse Süleyman Seba'nın Beşiktaş Metin Oktay'ın Galatasaray Lefter Küçükandonyadis'in Fenerbahçe kulübü ile ilişkisini örnek gösterebiliriz. Bireylerin isimleri anıldığında akıllara ilk olarak kulüpleri gelmektedir. Bireylerin kulüplerine karşı örgütsel bağlılık seviyesi güçlü olduğu tahmin edilmektedir. Verilen örnekte anlaşıldığı gibi özdeşleşme kavramı güçlü bir örgütsel bağlılık göstergesi olarak bilinmektedir.

## **2.9 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Örgütsel bağlılığın kurumlar açısından çeşitli yararları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık genel anlamda kurumdan ayrılmayı istememe, kurum için daha fazla çalışmayı göze alma ve düzenli iş göstergesi olarak kabul edilmektedir Bu durum gerek kurumlar gerekse bireylerin başarısı adına oldukça önem taşımaktadır. *İş görenlerin kurumuna karşı bağlılıkları kurumlarından ayrılma davranışı ile düşük düzeyde bağlantılıken; düşük performans, işe olurundan fazla gecikme gibi davranışlarla daha fazla bir ilişkisi bulunmaktadır* (Kıray 2011). Bu bağlamda örgütsel bağlılık üç seviyeye ayrılarak aşağıdaki başlıklarda incelenmeye çalışılmıştır.

### **2.9.1 Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık seviyesinin iş gören açısından olumlu çıktıları bireysel yaratıcılık ve özgünlük; olumsuz sonuçları ise performansın yeterli düzeyde olmamasıdır. *Kurumlar açısından olumsuz sonuçları ise iş kalitesinin beklentilerin altında kalması, kuruma karşı düşük aidiyet, örgütte devam etmeme isteği, sınırlı rol üstü davranış sergilenmesi, örgüte karşı olumsuz davranışlar, başarısızlık ile kurumuna zarar verme gibi durumlardan söz edilir* (Özcan 2008). Bireylerde örgütsel bağlılığın düşük olması kurum başarısı açısından negatif etkileri olacağı düşünülmektedir.



Yeterince örgütsel bağlılık taşımayan bireyler belirli süre sonra iş doyum düzeyine ulaşması öngörülmektedir. Doyuma ulaşan bireyler kurum başarısı için yeterince mücadele gösteremez. Bireysel açıdan bakıldığında da işe tutum gösteremez. Yeni iş arayışına girmesi beklenir. Kurumlar duygusal, devam, normatif, bağlılığa önem vererek görev alan bireyler de bu yönleri geliştirici çalışmalar ortaya koymalıdır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık hem kurumlar hem de bireyler açısından olumsuzluk örneği olarak düşünülmelidir.

### **2.9.2 İlimli Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

İlimli düzeyde örgütsel bağlılık iş gören tecrübesinin güçlü fakat kurumla özdeşleşmeme, örgütsel bağlılık seviyesinin tam olmama durumudur. Bu seviyedeki çalışanlar, çalıştıkları örgütün tüm değerlerini değil bazı değerlerini kabul etme eğilimindedirler. *Bu düzeyde bulunarak iş hayatına devam eden iş görenler, örgüt için çalışmaya devam ederken bir yandan örgütü sahiplenmeyi bir yandan da kişisel değerlerini dikkate alırlar* (Kılınç 2013). Bu durumda bulunan iş görenler örgütleri için en önemli hedef kitlesi halindedir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık taşıyan bireylere verilen ödül ve itibar ilimli düzeyde örgütsel bağlılık taşıyan bireylere de verilerek kurumların başarı seviyesi artırılmaya çalışılmalıdır. *Bu davranışların gerçekleştirilmesi kurumların yararına olacağı ileri sürülmektedir* (Öztürk 2013). İlimli düzeyde örgütsel bağlılık seviyesini bireylerin kendi çıkarlarını ve kurum çıkarlarını dengelemesi olarak tanımlayabiliriz. Bireyler kendi çıkarları ile kurum çıkarları çakıştığında en uygun karara varmayı düşünürler. Doğrudan kendi çıkarlarını veya kurum çıkarlarını gözetmezler. İlimli düzeyde örgütsel bağlılık düzeyinde olan bireyler için öncelik yoktur. Bu durum kurum açısından olumsuz yönleri mevcuttur. Görev alan bireylerin yüksek düzeyde örgütsel bağlılık seviyesinde olmamaları kurum için yeterli fedakârlık gösterememeleri dolaylı olarak kurum başarılarını etkilemektedir. Bireyler açısından olumsuz yönleri ise kıdem artışı noktasında kurumlar açısından ilk tercih edilenlerden olamazlar. İlimli düzeyde örgütsel bağlılık kurum ve birey çıkarları açısından yarı yarıya olarak ifade edilmektedir.

### **2.9.3 Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hem birey hem de kurum açısından olumlu bir kavram olarak görülmektedir. Bu bağlılık türünün sonuçları arasında çalışanların kurumlarında

uzun süre kalmak istemesi, işi bırakma rakamının azalması gibi etkenler bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerini örgüt üyeliğine samimiyet ve içtenlikle kaptırırlar bu nedenlerle kurumlarından kolay kolay ayrılmayı tercih etmezler. *Örgütlerine bu seviyede bağlılık gösteren bireyler örgütlerinden çabuk etkilenir akabinde kendileri de örgütlerini etkileme eğiliminde olurlar* (İmamoğlu 2011). Örgütte kalma arzuları kurum başarısına olumlu etki etmekte bireyinde örgüt içi beklentilerine hizmet etmektedir. Kurum da kalmak isteyen yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı sağlayan bireyler kurumları için birçok fedakârlık gösterebilirler. Bu seviyede bir bağlılık anlayışı; bir zorlama olmaksızın kendi istek ve düşünceleriyle oluşup örgütü için sadece üzerine düşeni yapmakla yetinmez aynı zamanda kendi yaşamlarından da fedakarlıkta bulunma temeline dayanmaktadır. Örgütüne yüksek bağlılık duyan iş görenlerden oluşan kurumlarda, iş görenler arasında işbirliği ve yöneticiler ile çalışanlar arasında başarılı bir iletişim ağı kurulması gibi durumlar meydana gelmektedir. Bu düzeydeki iş görenler kendi düşünceleriyle uyuma gösteren örgütün hedeflerine bağımlı, birçok açıdan kendilerini tatmin etmiş, iş doyum seviyesine gelmiş bireylerdir. Bu kişiler herhangi bir beklenti ve arayış içerisinde olmamalarından dolayı örgütlerine karşı duydukları bağlılıklarını üstün performans ve başarılı hizmet vererek, birçok olumlu sonuç ile göstereceklerdir (Başyigit 2006). Bu gibi durumlarda gerekli kıdem ve ücret artışı gibi konularda görev alan bireyler ödüllendirilmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık karşılıklı mutluluk evresi olarak da kabul edilebilir. Her ne kadar bireyler kurumlarından beklentileri olmasa da kurum başarısına önemli ölçüde katkı sağladıkları için gerekli zamanlarda ödüllendirilmeleri kurumlar açısından kaçınılmaz bir durumdur. Yüksek bağlılık düzeyi bazen iş görenlerin gelişmesini ve kendilerini gerçekleştirme seviyelerini sınırlamaktadır. Başka bir ifadeyle bu durum yaratıcı düşünmeyi ve yenilikçi olmayı bastırmakta, bireylerin gelişimine karşı zorlu bir direnç meydana getirmektedir. *İleri dereceli bağlılık seviyesi, bazen kişilerin yaratıcılığının körelmesi, iş zamanları dışında da stres, sosyal yaşamdan geri kalma, çevreye karşı kaygılı görünme gibi sonuçlar meydana getirmektedir* (Bülbül 2007). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık özetlenmesi gerekirse kurumlar ve bireyler açısından en ideal bağlılık seviyesi denilmektedir. Bu bağlılık türünde bireyler çok fazla iş değişikliği düşünmezler. Kurum başarısı söz konusu olduğunda fedakârlık gösterirler. Kurumun başarısından haz alırlar. Genel temaları bireysellikten ziyade kurum başarıları olarak bilinmektedir. Kuruma

karşı hem duygusal hem devam hem de normatif bağlılık taşırlar. Kurumdan ayrılmaları kendi çıkarları açısından daha uygun olsa bile kurumu kolay kolay bırakmayı düşünmezler. Kuruma karşı aidiyet düzeyleri üst seviyededir. Kurum ile özdeşleşmiş insan olarak kabul edilirler. Yüksek düzeyde kurumsal bağlılık taşıyan bireyler, taşıdıkları bağlılık düzeylerinin iş yaşamına katkısı çok büyük olarak kabul edilmektedir. Anlatılan davranışları gösteren bireylerin davranışları kurumları tarafından ödüllendirilmektedir. Kurumlar yüksek düzeyde bağlılık taşıyan bireyleri kıdem artışı ücret artışı gibi konularda desteklemektedirler. Kurum için en ideal görevli statüsünde bulunurlar. Kurumların başarısını yüksek düzeyde örgütsel bağlılık davranışları doğrudan etkilemektedir. Tüm bu davranışların kurum ve bireylerin alanlarında markalaşmasına önemli katkısı olduğu kabul edilmektedir.

### **3. MATERYAL VE YÖNTEM**

#### **3.1 EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evreni Türkiye'de bulunan spor kulüp yöneticileri, örnekleme ise süper lig, 1. lig, 2. lig 3. lig BAL ligi, Amatör lig takımlarında görev alan bazı spor kulüp yöneticileridir.

#### **3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışma çeşitli lig ve kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin çeşitli değişkenlere göre örgütsel bağlılık seviyelerinin belirlenmesini amaçlayan bir çalışmadır. Bu çalışma nicel araştırma yönteminde olup katılımcılara anket uygulanmıştır. Değişkenler oluşturulurken kişisel bilgiler hazırlanması aşamasında sporda psiko-sosyal alanlar akademisyenlerinden yardım alınmıştır.

#### **3.3 ÇALIŞMA GRUBU**

Araştırmanın çalışma grubunu Süper lig kulüplerinden on bir, birinci lig ekiplerinden on bir, ikinci lig ekiplerinden dokuz, üçüncü lig ekiplerinden dokuz, BAL ligi ekiplerinden on beş, Amatör spor kulüplerinden on dokuz spor yöneticisi olmak üzere toplam 74 kişiden oluşmaktadır.

#### **3.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Bu çalışmada spor kulüp yöneticilerinin çeşitli değişkenler aracılığıyla örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemek amacıyla Meyer-Allen (1984) tarafından geliştirilen ve Türkçe'de de çok sayıda araştırmada test edilen 18 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin alt boyutları duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık olarak üçe ayrılmaktadır. Ölçek 5'li Likert skalasına göre yapılandırılmıştır. Ölçeğin genel puanı örgütsel bağlılık puanını vermektedir.

##### **3.4.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Bu çalışmada spor yöneticilerinin örgütsel bağlılığını ölçmek için Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert şeklinde uyarlanmıştır. Ölçek derecelendirmesi “kesinlikle katılmıyorum=1”, “katılmıyorum=2”,

“kararsızım=3”, “katılıyorum=4”, “kesinlikle katılıyorum=5” şeklinde uyarlanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği toplam üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk altı sorusu duygusal bağlılık sorularını (1 2 3 4 5 6), altıncı sorudan on sekizinci soruya kadar devamlılık bağlılık sorularını (7 8 9 10 11 12), on ikinci sorudan on sekizinci soruya kadar normatif bağlılık sorularını (13 14 15 16 17 18) oluşturmaktadır. *Ölçeğin 13. sorusu tersten puanlanmaktadır* (Al 2007 Oruç 2013). Meyer and Allen (1991) örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için sırasıyla 0.82, 0.74 ve 0.83 alfa değerlerini bulmuşlardır. (Al 2007 Oruç 2013; Mamedov 2013). Türkiye'de örgütsel bağlılık ölçeğinin birçok kez geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmış ve orijinal ölçekten farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

### **3.4.2 Verilerin Analizi**

Bu araştırmada spor kulüp yöneticilerinin çeşitli değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyine bakılmıştır. Verilerin yorumlanması sürecinde SPSS 21 Paket programı normallik testi sonrası non-parametrik testler olan mann whitney u ve kruskal wallis testleri kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR

**Tablo 4.1. Yaş Değişkenine Göre Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	P	İstatistik	sd	P
Yaş	,165	74	,000	,930	74	,000

Yaş değişkenine göre yapılan normallik testi sonucunda grupların normal dağılmadığı belirlenmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre non-parametrik test olan kruskal wallis testi yapılması uygun görülmüştür.

**H0:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H1:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 4.2. Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi**

	Yaş	S	Ortalama puan	P
Ortalama	...-24 Yaş Grubu	1	53,50	,121
	25-29 Yaş Grubu	11	28,55	
	30-39 Yaş Grubu	16	31,50	
	40-49 Yaş Grubu	23	44,09	
	50-59 Yaş Grubu	15	33,23	
	60-... Yaş Grubu	8	48,88	
	Total	74		

Yapılan kruskal wallis testi sonuçlarına bakıldığında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $P > 0,05$ ). Puanlamalara bakıldığında ise; 19-24 yaşındaki spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzey skoru (53,50) iken 25-29 yaş spor yöneticilerinin (28,55) 30-39 yaş spor yöneticilerinin (31,50) 40-49 yaş spor yöneticilerinin (44,09) 50-59 yaş spor yöneticilerinin (33,23) ve 60 yaş ve üstü yöneticilerin skoru (48,88) olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediği görülmüştür. Bu sonuçla H0 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.3. Kulüp Yaşı Değişkenine Göre Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	P	İstatistik	sd	P
Kulüp Yaşı	,195	74	,000	,875	74	,000

Kulüp yaş değişkenine göre yapılan normallik testi sonucunda grupların normal dağılmadığı belirlenmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre non-parametrik test olan kruskal wallis testi yapılması uygun görülmüştür.

**H0:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile kulüp yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H1:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile kulüp yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 4.4. Kulüp Yaşı Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi**

	Kulüp Yaşı	S	Ortalama puan	P
Ortalama	0-20	20	34,83	,543
	21-40	16	36,31	
	41-60	10	35,00	
	61-80	14	35,32	
	81-100	4	55,13	
	101-...	10	43,25	
	Total	74		

Yapılan kruskal wallis testi sonuçlarına bakıldığında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $P > 0,05$ ). Puanlamalara bakıldığında ise; 0-20 kulüp yaşındaki kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzey skoru (34,83) iken 21-40 kulüp yaşındaki kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin (34,83) 41-60 kulüp yaşındaki kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin (35,00) 61-80 kulüp yaşındaki kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin (35,32) 81-100 kulüp yaşındaki kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin (55,13) ve 101 ve üstü kulüp yaşı olan kulüplerde görev alan yöneticilerinin skoru (43,25) olduğu belirlenmiştir. Kulüp yaş değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediği görülmüştür. Bu sonuçla H0 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.5. Kulüpte Düzenli Vakit Geçirme Değişkenine Göre Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	P	İstatistik	sd	P
Düzenli Vakit	,444	74	,000	,574	74	,000

Düzenli vakit geçirme değişkenine göre yapılan normallik testi sonucunda grupların normal dağılmadığı belirlenmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre non-parametrik test olan mann whitney u testi yapılması uygun görülmüştür.

**H0:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile kulüpte düzenli vakit geçirme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H1:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile kulüpte düzenli vakit geçirme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 4.6. Kulüpte Düzenli Vakit Geçirme Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi**

	Düzenli vakit	S	Ortalama	Sıraların toplamı	P
Ortalama	Evet	52	44,53	2315,50	.000
	Hayır	22	20,89	459,50	
	Total	74			

Yapılan mann whitney u testi sonucunda kulübünde düzenli vakit geçiren yöneticiler ile düzenli vakit geçirmeyen yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık belirlenmiştir ( $P < 0,05$ ). Puanlamalara bakıldığında ise; örneklem grubundaki kulübümde düzenli vakit geçiriyorum sorusuna evet yanıtı verenlerin örgütsel bağlılık düzey skorları (44,53) olarak belirlenirken, hayır yanıtı verenlerin örgütsel bağlılık düzey skorları ise (20,89) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçla H1 hipotezi reddedilmiştir.



**Tablo 4.7. Görev Süresi Değişkenine Göre Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	P	İstatistik	sd	P
Görev Süresi	,251	74	,000	,817	74	,000

Görev süresi değişkenine göre yapılan normallik testi sonucunda grupların normal dağılmadığı belirlenmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre non-parametrik test olan kruskal wallis testi yapılması uygun görülmüştür.

**H0:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile görev süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H1:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile görev süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 4.8. Görev Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi**

	Görev Süresi	S	Ortalama puan	P
Ortalama	1-3 yıl	28	32,84	,363
	4-5 yıl	24	35,88	
	6-7 yıl	11	45,82	
	8-9 yıl	5	45,80	
	10-üst	6	43,58	
	Total	74		

Yapılan kruskal wallis testi sonuçlarına bakıldığında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $P > 0,05$ ). Puanlamalara bakıldığında ise; kulübünde 1-3 yıl görev alan yöneticilerin örgütsel bağlılık skoru (32,84) iken 4-5 yıl görev alan yöneticilerin (35,88) 6-7 yıl görev alan yöneticilerin (45,82) 8-9 yıl görev alan yöneticilerin (45,80) 10 yıl ve üstü görev alan yöneticilerin skoru (43,58) olduğu belirlenmiştir. Kulüpte alınan görev süresi değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediği görülmüştür. Bu sonuçla H0 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.9. Kulüplerin Bulunduğu Lig Değişkenine Göre Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	P	İstatistik	sd	P
Lig	,196	74	,000	,873	74	,000

Kulüplerin bulunduğu lig değişkenine göre yapılan normallik testi sonucunda grupların normal dağılmadığı belirlenmiştir ( $P<0,05$ ). Bu sonuca göre non-parametrik test olan kruskal wallis testi yapılması uygun görülmüştür.

**H0:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile kulübün bulunduğu lig değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H1:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile kulübün bulunduğu lig değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 4.10. Kulüplerin Bulunduğu Lig Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi**

	Lig	S	Ortalama puan	P
Ortalama	Süperli	11	59,05	,002
	1. lig	11	30,09	
	2.lig	9	38,72	
	3.lig	9	32,06	
	BAL.li	15	43,47	
	Amatör	19	26,61	
	Total	74		

Yapılan kruskal wallis testi sonuçlarına bakıldığında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ( $P<0,05$ ). Puanlamalara bakıldığında ise; Süper lig kulüplerinde görev alan yöneticilerin örgütsel bağlılık skoru (59,05) iken 1. ligde görev alan yöneticilerin (30,09) 2.ligde görev alan yöneticilerin (38,72) 3. ligde görev alan yöneticilerin (32,06) BAL liginde görev alan yöneticilerin (43,47) Amatör liglerde görev alan yöneticilerin (26,61) olduğu belirlenmiştir. Kulübün bulunduğu lig değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği görülmüştür. Bu sonuçla H1 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.11. Kulüplerin Bulunduğu Lig Değişkenine Göre Tamhane T2 Testi**

(I) Lig	(J) Lig	Ortalama fark (I-J)	Std. Hata	P.	95% Güven aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Süperli	1. lig	12,27273*	3,02797	,010	2,1426	22,4029
	2. lig	10,62626	4,59669	,466	-6,3980	27,6505
	3. lig	11,51515	3,35639	,057	-,2183	23,2486
	Bal ligi	6,51515	2,32146	,153	-1,2085	14,2388
	Amatör	15,44498*	3,46766	,002	4,3319	26,5580
1. lig	Süperli	-12,27273*	3,02797	,010	-22,4029	-2,1426
	2. lig	-1,64646	4,82939	1,000	-18,9196	15,6266
	3. lig	-,75758	3,66862	1,000	-13,2527	11,7376
	Bal ligi	-5,75758	2,75365	,554	-15,1632	3,6481
	Amatör	3,17225	3,77069	1,000	-8,8989	15,2434
2. lig	Süperli	-10,62626	4,59669	,466	-27,6505	6,3980
	1. lig	1,64646	4,82939	1,000	-15,6266	18,9196
	3. lig	,88889	5,04180	1,000	-16,8697	18,6475
	Bal ligi	-4,11111	4,42081	,999	-21,0909	12,8687
	Amatör	4,81871	5,11655	,999	-12,7549	22,3923
3. lig	Süperli	-11,51515	3,35639	,057	-23,2486	,2183
	1. lig	,75758	3,66862	1,000	-11,7376	13,2527
	2. lig	-,88889	5,04180	1,000	-18,6475	16,8697
	Bal ligi	-5,00000	3,11117	,885	-16,3161	6,3161
	Amatör	3,92982	4,03917	,998	-9,2587	17,1183
Bal ligi	Süperli	-6,51515	2,32146	,153	-14,2388	1,2085
	1. lig	5,75758	2,75365	,554	-3,6481	15,1632
	2. lig	4,11111	4,42081	,999	-12,8687	21,0909
	3. lig	5,00000	3,11117	,885	-6,3161	16,3161
	Amatör	8,92982	3,23089	,146	-1,5080	19,3676
Amatör	Süperli	-15,44498*	3,46766	,002	-26,5580	-4,3319
	1. lig	-3,17225	3,77069	1,000	-15,2434	8,8989
	2. lig	-4,81871	5,11655	,999	-22,3923	12,7549
	3. lig	-3,92982	4,03917	,998	-17,1183	9,2587
	Bal ligi	-8,92982	3,23089	,146	-19,3676	1,5080

Süper lig takımlarında görev alan yöneticilerin tamhane t2 testi tablosuna bakıldığında Süper Lig 1. lig ve Amatör lig takım yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuçlara göre süper lig takımlarında görev alan yöneticilerin örgütsel bağlılık puanları (12,27273) farkla 1. lig takımlarında görev alan

yöneticilerden daha fazla olduğu belirlenmiş ve Süper lig takımlarında görev alan yöneticilerin örgütsel bağlılık puanları (15,44498) puan farkla amatör takımlarda görev alan yöneticilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. 2. lig, 3. lig, BAL ligi gruplarının diğer gruplarla arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ( $P>0,05$ ).

**Tablo 4.12. Ücret Değişkenine Göre Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	P	İstatistik	sd	P
Ücret	,375	74	,000	,630	74	,000

Ücret değişkenine göre yapılan normallik testi sonucunda grupların normal dağılmadığı belirlenmiştir ( $P<0,05$ ). Bu sonucun ardından non-parametrik test olan mann whitney u testi yapılması uygun görülmüştür.

**H0:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile ücret değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H1:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile ücret değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 4.13. Ücret Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi**

	Ücret	S	Ortalama	Sıraların toplamı	P
Ortalama	Evet	32	37,45	1198,50	,987
	Hayır	42	37,54	1576,50	
	Total	74			

Yapılan mann whitney u sonucunda kulübünde düzenli vakit geçiren yöneticiler ile düzenli vakit geçirmeyen yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmemiştir ( $P>0,05$ ). Puanlamalara bakıldığında ise; örneklem grubundaki kulübümde bulunduğum görevler karşılığı ücret alıyorum sorusuna evet yanıtı verenlerin örgütsel bağlılık düzeyi skoru (37,45) olarak belirlenirken, hayır yanıtı verenlerin örgütsel bağlılık düzeyi skoru ise (37,54) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçla H0 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.14. Pozisyon Değişkenine Göre Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	P	İstatistik	sd	P
Pozisyon	,344	74	,000	,730	74	,000

Pozisyon değişkenine göre yapılan normallik testi sonucunda grupların normal dağılmadığı belirlenmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonucun ardından non-parametrik test olan kruskal wallis testi yapılması uygun görülmüştür.

**H0:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile görev pozisyonu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H1:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile görev pozisyonu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 4.15. Pozisyon Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi**

	Pozisyon	S	Ortalama	P
Ortalama	Üst düzey	41	47,44	,000
	Orta düzey	21	30,64	
	Alt düzey	12	15,54	
	Total	74		

Yapılan kruskal wallis testi sonuçlarına bakıldığında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ( $P < 0,05$ ). Puanlamalara bakıldığında ise; kulüplerinde üst düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilerin örgütsel bağlılık skoru (47,44) iken orta düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilerin (30,64) alt düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilerin skoru (15,54) olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin kulüplerinde görev aldığı düzey örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği görülmüştür. Bu sonuçla H1 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.16. Pozisyon Değişkenine Göre Tamhane T2 Testi**

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama fark (I-J)	Std. Hata	P.	95% Güven aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Üst Düzey	Orta Düzey	7,74564*	2,31464	,006	1,9411	13,5501
	Alt Düzey	16,90041*	3,24716	,000	8,1535	25,6474
Orta Düzey	Üst Düzey	-7,74564*	2,31464	,006	-13,5501	-1,9411
	Alt Düzey	9,15476	3,61103	,057	-,2330	18,5425
Alt Düzey	Üst Düzey	-16,90041*	3,24716	,000	-25,6474	-8,1535
	Orta Düzey	-9,15476	3,61103	,057	-18,5425	,2330

Üst düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilerin tamhane t2 testi tablosuna bakıldığında orta düzey ve alt düzey görev aldığını tanımlayan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuçlara göre üst düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilerin örgütsel bağlılık puanları (7,74564) farkla orta düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilerden daha fazla olduğu belirlenmiş ve üst düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilerin örgütsel bağlılık puanları (16,90041) puan farkla alt düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Spor kulüp yöneticilerinde çeşitli değişkenlere göre örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemek ve kişisel bilgilere göre örgütsel bağlılık seviyesinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla Süper lig ekiplerinden toplam 11 yönetici, birinci lig ekiplerinden 11 yönetici, ikinci lig ekiplerinden 9 yönetici üçüncü lig ekiplerinden 9 yönetici, Bölgesel Amatör lig (BAL) ligi takımlarından 15 yönetici, amatör liglerden toplam 19 yönetici katılım göstermiştir. Araştırmaya katılan toplam yönetici sayısı ise 74 olmuştur. Bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Çalışmanın ilk değişkeni yaş bulgularına göre yaş gruplarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Puanlamalara bakıldığında ise; 19-24 yaşındaki spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzey skoru (53,50) iken 25-29 yaş spor yöneticilerinin (28,55) 30-39 yaş spor yöneticilerinin (31,50) 40-49 yaş spor yöneticilerinin (44,09) 50-59 yaş spor yöneticilerinin (33,23) ve 60 yaş ve üstü yöneticilerin skoru (48,88) olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre en yüksek örgütsel bağlılık seviyesinden en düşüğe göre sıralamada; 1. sırada 19-24 yaş grubu 2. sırada 60-üst yaş grubu 3. sırada 40-49 yaş grubu 4. sırada 50-59 yaş grubu 5. sırada 30-39 yaş grubu 6. sırada ise 20-25 yaş grubu olmuştur. Bu sonuçlara göre araştırmamızda yaş değişkeni örgütsel bağlılık seviyesini anlamlı şekilde etkilemediğini görmekteyiz. Literatür incelendiğinde ise bu araştırmadaki sonuçlara paralel sonuçlar çıktığı gibi bu araştırmanın sonuçlarının aksine sonuçlar çıktığını da görmekteyiz. Bunlara örnek verecek olursak; Angle and Perry (1981), çalışmalarında bireylerin yaş seviyesi yükseldikçe bağlılık seviyesinin de yükseldiğine dair veriler bulmuş ve yaş durumu ilerleyen bireylerin alternatif iş bulma durumu ve kendisini geliştirmek için ilave eğitim alma durumlarının azaldığı, bunun sonucunda ise iş görenlerin, çalıştıkları örgüte bağlılıklarının arttığını ifade etmişlerdir. Allen and Meyer (1993) örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılığın üç boyutunu da göz önünde bulundurarak araştırmışlardır. *Bu çalışmaya göre, bireyin yaşı yükseldikçe duygusal bağlılık seviyesi*

*yükselmekte olduğunu, devam bağlılığında ise iş gören yaşının bir etkisi olmadığını ifade etmişlerdir (Keleş 2006: Aktaran: Taş 2012).*

Bu araştırmada yaş değişkeninin örgütsel bağlılık ile paralel ilişki göstermemesinin nedeni olarak spor kulüplerinde görev alan yöneticilerin yaş değişkeninden ziyade kulübüne duyduğu sevgi, gönüllülük ve görev aldığı pozisyona göre şekillenmektedir. Bireylerin yaşı genç veya daha ileri yaşta bile olsa kulübüne duyduğu örgütsel bağlılık yaş ile değil kulübüne duyduğu sevgi ifadesiyle ilişkilidir. Bu nedenlerle yaş değişkeni diğer değişkenlere göre arka planda kalmaktadır.

Çalışmanın ikinci değişkeni olan kulüp yaşlarının örgütsel bağlılığı etkilemediği belirlenmiş ve buna göre grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Puanlamalara bakıldığında ise; 0-20 kulüp yaşındaki kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzey skoru (34,83) iken 21-40 kulüp yaşındaki kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin (34,83) 41-60 kulüp yaşındaki kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin (35,00) 61-80 kulüp yaşındaki kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin (35,32) 81-100 kulüp yaşındaki kulüplerde görev alan spor yöneticilerinin (55,13) ve 101 ve üstü kulüp yaşı olan kulüplerde görev alan yöneticilerinin skoru (43,25) olduğu belirlenmiştir. Kulüp yaş değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyini etkilemediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre en yüksek örgütsel bağlılık seviyesinden en düşüğe göre sıralamada; 1. sırada 81-100 yaşa sahip kulübün yöneticileri 2. sırada 100-üst yaşa sahip kulübün yöneticileri 3. sırada 61-80 yaşa sahip kulübün yöneticileri 4. sırada 41-60 yaşa sahip kulüplerin yöneticileri 5. sırada ise aynı puanla 0-20 ve 21-40 yaş kulüp yöneticileri grubu olmuştur. Bu sonuçlara göre kulüplerin yaşı ile örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir paralellik göstermediği anlaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü değişkeni "kulübünüzde düzenli olarak vakit geçiriyor musunuz" değişkenine göre yapılan mann whitney u testi sonucunda kulübünde düzenli vakit geçiren yöneticiler ile düzenli vakit geçirmeyen yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık belirlenmiştir. Puanlamalara bakıldığında ise; örneklem grubundaki kulübümde düzenli vakit geçiriyorum sorusuna evet yanıtını verenlerin örgütsel bağlılık düzey skoru (44,53) olarak belirlenirken, hayır yanıtı verenlerin örgütsel bağlılık düzey skoru ise (20,89)



olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre kulübünde vakit geçiren yöneticilerin puanlarının geçirmeyen kulüp yöneticilerine oranla çok daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu değerlendirmelerin sonunda spor kulübüne örgütsel bağlılık duyanların kulüplerinde daha düzenli vakit geçirdikleri ve düzenli vakit geçirmenin kulübe duyulan örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği sonucuna varılabilir.

Araştırmanın dördüncü değişkeni kulüpte görev alınan süreyi dikkate alınarak yapılan kruskal wallis testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Puanlamalara bakıldığında ise; kulübünde 1-3 yıl görev alan yöneticilerin örgütsel bağlılık skoru (32,84) iken 4-5 yıl görev alan yöneticilerin (35,88) 6-7 yıl görev alan yöneticilerin (45,82) 8-9 yıl görev alan yöneticilerin (45,80) 10 yıl ve üstü görev alan yöneticilerin skoru (43,58) olduğu belirlenmiştir. Bu puanlara göre alınan görev süresi değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkilemediği anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre en yüksek örgütsel bağlılık seviyesinden en düşüğe göre sıralamada; 1. sırada kulübünde 6-7 yıl görev alan yöneticiler 2. sırada 8-9 yıl görev alan yöneticiler 3. sırada 10 yıl ve üstü görev alan yöneticiler 4. sırada 4-5 yıl görev alan yöneticiler 5. sırada ise 1-3 yıl görev alanlar olmuştur. Kulüpte alınan görev süresi değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyini anlamlı ölçüde etkilemediği belirlenmiştir. Yapılan literatür çalışmalarında ise farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Örgütlerde geçirilen süre arttıkça, iş görenlerin örgütlerine yatırımları artmakta ve yaptığı yatırımlardan yoksun kalmamak için örgütlerinden ayrılmak istemedikleri ifade edilmektedir. Böylece örgütsel bağlılık ile kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konulmaktadır. *Örgütte alınan uzun süreli görevlerden sonra elde edilen kıdem, ulaşılan statü, aylık maaş, saygı itibar gibi unsurlar örgütsel bağlılık ve kıdem arasında olumlu sonuçları olduğu yorumlanmaktadır* (Özkaya vd. 2006: Aktaran: Taş 2012).

Araştırmanın beşinci değişkeni kulübün mücadele ettiği ligin, yöneticileri üzerinde örgütsel bağlılık seviyesine olan etkisini belirlemeye yönelik olarak araştırmaya eklendi. Bu değişkene göre yapılan kruskal wallis testi sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edildi. Puanlamalara bakıldığında ise; Süper lig kulüplerinde görev alan yöneticilerin örgütsel bağlılık skoru (59,05) iken 1. ligde görev alan yöneticilerin (30,09) 2.ligde görev alan yöneticilerin (38,72) 3. ligde görev alan yöneticilerin (32,06) BAL liginde görev alan yöneticilerin (43,47) Amatör

liglerde görev alan yöneticilerin (26,61) olduğu belirlenmiştir. Kulübün bulunduğu lig değişkeninin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre en yüksek örgütsel bağlılık seviyesinden en düşüğe göre sıralamada; 1. sırada Süper lig kulübünde görev alan yöneticiler 2. sırada BAL liginde görev alan yöneticiler 3. sırada 2. ligde görev alan yöneticiler 4. sırada 3. ligde görev alan yöneticiler 5. sırada 1. ligde görev alan yöneticiler 6. sırada ise Amatör lig yöneticileri olduğu belirlenmiştir. Amatör kulüp yöneticilerinin örgütsel bağlılık puanının en düşük olma nedeni ise kulüpte gönüllülük esasında bulunan görevleri örnek gösterilebilir. Anketler yapılırken birçoğu bunu gençler için yapmak mecburiyetinde oldukları gibi ifadeler kurmuşlardır. Sonuçlara göre bağlılık seviyeleri düşük olmasının nedeni kulüplerine olan sevgilerinden ziyade görevlerine mecburiyet olarak baktıkları gibi nedenlere bağlanabilir. Dağılımlar hiyerarşik bir sıralamada olmadığı için örgütsel bağlılık ve lig seviyesi paralellik göstermemektedir.

Araştırmanın altıncı değişkeni yöneticilerin kulüpteki görevleri karşılığında aldıkları ücretin örgütsel bağlılığa etkisini değerlendirmek için eklenmiştir. Yapılan mann whitney u testi sonucunda kulübünden ücret kazanan yöneticiler ile ücret kazanmayan gönüllü yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Puanlamalara bakıldığında ise; örneklem grubundaki kulübümde bulunduğum görevler karşılığı ücret alıyorum sorusuna evet yanıtını verenlerin örgütsel bağlılık düzey skorları (37,45) olarak belirlenirken, hayır yanıtı verenlerin örgütsel bağlılık düzey skorları ise (37,54) olarak belirlenmiştir. Ücret almayanların örgütsel bağlılık seviyesinin daha yüksek olmasının nedeni olarak gönüllülük esasının etkisi olarak ifade edilebilir. Bu nedenle devam bağlılığı puanlarının daha yüksek olduğu tahmin edilmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında Örs vd (2003) yaptığı çalışmada, doktorların örgütsel bağlılık seviyesinin, hemşirelerin bağlılık seviyelerinden daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir. *Bağlılık seviyelerindeki farklılığın sebebi olarak, uzman doktorların çalıştıkları hastanelerden kazandıkları döner sermaye payının, hemşirelere oranla göre daha yüksek olması olarak açıklanmıştır.* (Taş 2012).

Araştırmanın yedinci değişkeni spor kulüp yöneticilerinin kulüplerindeki görevlerinde tanımladıkları görev düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyine olan etkisini ölçmeye

yönelik olarak araştırmaya eklenmiştir. Yapılan kruskal wallis testi sonucunda grupların örgütsel bağlılık düzeyi skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Puanlamalara bakıldığında ise; kulüplerinde üst düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilerin örgütsel bağlılık skoru (47,44) iken orta düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilerin (30,64) alt düzey görev aldığını tanımlayan yöneticilerin skoru (15,54) olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin kulüplerinde görev aldığı düzeyin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre alt düzey görevlerinden üst düzey görevlerine doğru örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Sonuca göre üst düzey görev alan yöneticilerin kendilerini gerçekleştirme düzeylerinin daha yüksek olduğu bununda örgüte bağlılık düzeyine olumlu etkiler bıraktığı tahmin edilmektedir. Yöneticilerin kulüpteki söz hakları ile örgütsel bağlılık seviyeleri paralellik göstermektedir. Sonuç olarak tüm değişkenler göz önünde bulundurulduğunda literatürdeki çalışmalara benzemeyen sonuçlar çıktığı gözlenmiştir. Öneriler olarak ise:

- Bu araştırma sonuçlarından elde edilen veriler kullanılarak, spor kulüplerinde örgütsel bağlılık düzeyini artırmak için yapılan çalışmalara rehberlik edeceği kanaatindeyim.
- Spor kulüplerinde örgüt içi çatışmaları önleme konusunda hangi çalışmalar yapılacağı, ve yöneticilerin seçiminde hangi kriterlerin ön planda tutulacağı noktasında faydalı olacağını düşünmekteyim.
- Bu çalışmanın branş yöneticileri dikkate alınarak benzer bir çalışma olarak tekrar yapılması, elde edilen sonuçların mukayese edilmesi, örgütsel bağlılık programının geliştirilmesine imkan verecektir.
- Başarılı olan kulüpler ve yöneticileri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi bu alanda önemli sonuçlar verecektir.
- Kulüplerin sevgi ve saygıya dayalı örgütsel bağlılık programları geliştirmesi ve yönetici adaylarını bu değerlere sahip olanlar arasından seçmesinin kulübün genel başarısına fayda sağlayacağı kanaatindeyim.
- Örgütsel bağlılık konulu nitel çalışmalar yapılması konunun detaylandırılmasına fırsat verecektir.

## KAYNAKÇA

- Ahmad, K. Z. and Bakar, R. A. (2003). "The Association Between Training and Organizational Commitment Among White-Collar Workers in Malaysia." *International Journal of Training and Development*. 7 (3), 166-185.
- Al, A. (2007). "Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetmelik Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması." *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Angle, Hl. and Perry, J.L. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*. (26), 1-14.
- Aven, F., Parker, B. and Mcevoy, G.M. (1993). "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations:" A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*. (26), 63-73.
- Balay, R. (2000). "*Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*." Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004). "*Stratejik insan kaynakları yönetimi*." İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti.
- Başığit, A. (2006). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi." *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bilge, N. (1988) "Türkiye'de Beden Eğitimi Öğretmeninin Yetiştirilmesi (Dün Bugün)" Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Bolat, O. Ş. ve Bolat, T. (2008) "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (19), 75-94.

- Boon, O. K. and Arumugam, V. (2006). "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia." *Sunway Academic Journal*. (3), 110.
- Bruning, N. A. and Snyder, R. A. (1983). "Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment." *Academy of Management Journal*. (26), 485-491.
- Bucher, C.A. (1987) "Management of physical education and athleric programs." Toronto: 9. Edition, Times Mirror / *Mosby Collage Publishing*.
- Bülbül, M. (2007). "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma." *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chusmır, L. H. (1982). "Job Commitment and The Organizational Women." *Academy of Management Review*. (7), 595-602.
- Chughtai, A. A. and Zafar, S. (2006). "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers." *Applied H.R.M. Research*. (11), 39-64.
- Cromie, S. (1981). "Women as Managers in Northern Ireland." *Journal of Occupational Psychology*. (54), 87-91.
- Çekmeceliçoğlu, H. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi Bir Araştırma." *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. (2), 153-168.
- Çetin, F., Basım, H., Basım, N. ve Aydoğan, O. (2011). "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 61-70.
- Çetin, M. Ö. (2004). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık." Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çimen, Z. ve Ekenci, G. (2003) "Spor Kulüplerinin Kuruluş Amaçlarını Gerçekleştirme Düzeyleri: Kamu, Mahalli ve Diğer Spor Kulüplerinin Karşılaştırılması." *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 8 (4), 77-91.

- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009) "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği." *Turizm Araştırmaları Dergisi*. (1), 77-89.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama." *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (19), 293-306.
- Dağdeviren, E. G. (2007). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama." *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kathleen, D. and Fox M. L. (2008). "Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stres." *Journal of Managerial*. 109-130.
- Demircan, N. (2003) "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama." *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Demirel, Y. (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma." *Yönetim ve Ekonomi*. (15), 179-194.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., ve Karakaya, Y. E. (2011). "Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (31), 51-68.
- Dolu, B. (2011). "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma." *Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ekenci, G. (1997). "İnsan ve Çevre İlişkilerinin Spor Kulübü Yönetimine Etkileri." *Gazi Beden Eğitim ve Spor Bilimleri Dergisi*. (4), 35-43.
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A. and Bonvini, A. (2004). "The Underrepresentation of Women in Science: Differential Commitment or The Queen Bee Syndrome." *British Journal of Social Psychology*. (43), 315-338.

- Eren, E. (2003) "*Yönetim ve organizasyon (çağdaş kültürel yaklaşımlar)*." İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Erturan Ögüt, E. E. ve İmamoğlu, A. F (2011) "Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi -Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım." *Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. of Sport Sciences*. (22), 54-68.
- Fry, L. W. and Greenfield, S. (1980). An Examination of Attitudinal Differences Between Policewomen and Policemen." *Journal of Applied Psychology*. (65), 123-126.
- Glisson, C. and Durick, M. (1988). "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations." *Administrative Quarterly*. 61-81.
- Graddick, M. M. and Farr, J. L. (1983). "Professionals in Scientific Disciplines: Sex-Related Differences in Working Life Commitments." *Journal of Applied Psychology*. (68), 641-645.
- Grusky, O. (1996). "Career Mobility and Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*. (10), 488-503.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi." *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*. (1), 37-55.
- Gündoğan, T. (2009). "Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması." *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Hicks, H.G. (1979) "Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından." İstanbul.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*. (72), 555-572.

- İmamoğlu, G. (2011). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki." *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül H. (2005). "*Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*." Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Kaya, Y. (2013). "Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki." *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume*. 853-879.
- Keleş, H. N. (2006). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma." *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kennedy, J.R. and Anderson, R.D. (2005). "Subordinate–Manager Ender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Motions, SelfEsteem and Organizational Commitment." *Journal of Business Research*. (58),115-125.
- Kılıç, G. (2008). "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılınç, D. T. (2013). "Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği." *Yüksek Lisans Tezi*, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kıray, A. (2011). "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma." *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Luthans, F. Baack, D. and Taylor, L. (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents," *Human Relations*. (40), 219-236.
- Mamedov, B. (2013). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma." *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Mathieu, J. and Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta-analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin*. (108), 171-194.
- Mercan, M. (2006). "Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Kocatepe Üniversitesi." *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Meyer, J. P. and Allen, J. N. (1997). "Commitment in The Workplace." *Theory, Research and Application*. CA: Sage Publication, United Kingdom.
- Meyer, J. P. and Allen, J. N. (1981). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*. 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, J. N. (1990). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations." *Journal of Applied Psychology*. (6), 710-720.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*. (1), 61-89.
- Oruç, M. (2013). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma." *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örs, M. Acuner, A. M. Sarp, N. ve Önder, Ö. R. (2003). "Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesinde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi." *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*. (56), 217-224.
- Özcan, B. (2008). "Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme." *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özkaya, O. Kocakoç, İ. ve Kara, A. E. (2006). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması." *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (13),76-96.

- Öztürk, M. (2013). "Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri." *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paine, S. C. (2007). "The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment." *Ph.D. Thesis*, Alliant International University.
- Scandura, T. A. and Lankau, M. J. (1997). "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction." *Journal of Organizational Behavior*. (18), 377-391.
- Sökmen, A. (2000) "Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma." *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Steers, R. (1981). "Introduction To Organizational Behavior." *Goodyear Publishing Company Inc.* California.
- Sunay, H. (1998). "Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi" *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi* (1), 59-68.
- Sunay, H. (2009). "*Spor yönetimi*." Ankara: Gazi Kitabevi.
- Süzer, H. D. (2003). "Zorunlu Sadakat." *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, (Erişim):26.11.2011 <http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBRiKOD=806>.
- Taş, Ö. (2012). "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği." *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tınar, M. Y. (1997). "Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik." *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (12), 114.
- Uygur, A. (2004). "Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması." *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). "A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (18), 486-500.
- Yang, J. (2005). "The Role of Trust in Organizations: Do Foci and Bases Matter." The Interdepartmental Program in Business Administration (Management), *Nanjing University*, China.
- Yetim, A. (1996). "Spor Yönetiminde Liderlik." *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*. (3), 85-94
- Yıldız, K. (2013) "Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki." *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 853-879.
- Zaman, M. (2000). "*Takımınızın yeteneklerini geliştirmede lider yöneticilik*." İstanbul: Hayat Yayın.

## EKLER

### Ek A.1 Kişisel Bilgiler Formu

1. Yaşınız?

( ) 0-24 ( )25-29 ( )30-39 ( )40-49 ( )50-59 ( )60-üstü

2. Kulübünüz kaç yaşındadır?

( ) 0-20 ( )21-40 ( )41-60 ( )61-80 ( )81-100 ( )100-üstü

3. Düzenli olarak spor kulübünde vakit geçiriyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

4. Spor kulübünde görev aldığınız süre ne kadardır?

( ) 0-3 yıl ( )4-5 yıl ( )6-7 yıl ( )8-9 yıl ( )10 yıl ve üzeri

5. Kulübünüz kaçınıcı ligde mücadele etmektedir?

( ) Süper Lig ( ) 1. Lig ( ) 2. Lig ( ) 3. Lig ( ) BAL Ligi ( ) Amatör Ligler

6. Kulübünüzde görevleriniz karşılığında ücret kazanıyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

7. Kulübünüzde görev aldığınız pozisyonu nasıl tanımlarsınız?

( ) Üst düzey ( ) Orta düzey ( ) Alt düzey

## Ek A.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz.

1: Hiç Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Görüşüm yok 4: Katılıyorum 5: Tamamen Katılıyorum

NO	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Mesleğin geri kalan kısmını bu kulüpte geçirmekten çok mutluluk duyarım.					
2	Bu kulübün problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
3	Kulübüme karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissediyorum.					
4	Bu kulüpte karşı 'duygusal bağlılık' hissediyorum.					
5	Bu kulüpte kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissediyorum.					
6	Bu kulüp benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7	Şu anda bu kulüpte çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8	Şu anda istesem bile kulübümü bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu anda kulübümden ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksar.					
10	Çalıştığım bu kulübü bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11	Bu kulübe kendimden bu kadar çok şey <b>vermemiş</b> olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kulübü bıraktığımda ortaya çıkacak bir kaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
13	Bu kulüpte çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk <b>hissetmiyorum</b> .					
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kulübü terk etmenin doğru bir hareket olduğunu <b>düşünmüyorum</b> .					
15	Şu an bu kulübü bıraksam suçluluk duyardım.					
16	Bu kulüp benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Bu kulübü şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18	Bu kulübe çok şey borçluyum.					



