T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

TAKIM SPORLARINDA ÖRGÜTSEL POLİTİKA

ÖZGÜN PARASIZ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

MAYIS 2021


GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Gazi
1926

TAKIM SPORLARINDA ÖRGÜTSEL POLİTİKA

Özgün PARASIZ

DOKTORA
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MAYIS 2021

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

(İmza)
(Özgün PARASIZ)
(2021)

TAKIM SPORLARINDA ÖRGÜTSEL POLİTİKA

(Doktora Tezi)

Özgün PARASIZ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Mayıs 2021

ÖZET

Bu araştırmada, örgütsel politika teorisinin ve politik davranışların takım sporları düzleminde incelenmesi amaçlanmıştır. Karma yöntem araştırma desenlerinden keşfedici sıralı desenin seçildiği çalışmada öncelikle konunun derinlemesine anlaşılması için nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Daha sonra nitel araştırma aracılığı ile elde edilen bulguların daha geniş bir örneklem kitlesindeki durumu ikinci aşamada gerçekleştirilen nicel araştırma kapsamında incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın nitel kısmına en çok sporcu sayısına sahip takım sporları olan basketbol, futbol, hentbol ve voleybol branşlarından ikişer kadın ve ikişer erkek olmak üzere 16 sporcu ve birer kadın takımı antrenörü ve birer erkek takımı antrenörü olmak üzere toplam 8 antrenör katılmıştır. Bu çerçevede 24 katılımcı ile gerçekleştirilen nitel araştırmanın tamamlanmasının ardından ikinci aşamada öncelikle "Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı" (TSÖP) ölçeği geliştirilerek, ilgili ölçek aynı branşlardan 772 sporcuya uygulanmış ve elde edilen verilere çeşitli değişkenler üzerinden analizler uygulanmıştır. Son olarak iki ayrı aşamada gerçekleştirilen araştırmalar aracılığı ile toplanan bulgular, çalışmanın tartışma bölümünde birleştirilerek, alanyazın temelli olarak birlikte ele alınmıştır. Araştırma verilerine uygulanan analizler neticesinde sporcuların politik davranış düzeylerinin bireysel, örgütsel ve antrenör/yönetici özelliklerinden etkilendiği, örgütsel politikanın takımlar üzerinde olumlu sonuçları olmakla beraber olumsuz sonuçlarının ağırlıkta olduğu, spor takımlarındaki politik atmosferin antrenör ve yöneticiler tarafından doğru yönetilmesi gerektiği ve sporcuların örgütsel politika algılarının branş, cinsiyet, yaş, lig, oynadıkları takım sayısı, kariyer değişimi değişkenlerinde anlamlı farklılıklar gösterirken, kaptanlık görevi değişkeninde ise anlamlı bir farklılık görülmediği söylenebilir. Sonuç olarak; politik davranışların ve örgütsel politikanın tüm örgütlerde olduğu gibi tüm spor takımlarında yaygın ve etkili olduğu ve spor takımlarının formal hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için takımlardaki politik mücadelelerin doğru şekilde anlaşılıp yönetilmesi gerektiği söylenebilir.

Bilim Kodu	:	1301
Anahtar Kelimeler	:	Spor Yönetimi, Örgütsel Politika, Politik Davranış, Takım
Sayfa Adedi	:	307
Danışman	:	Prof. Dr. A. Azmi YETİM

ORGANIZATIONAL POLITICS IN TEAM SPORTS

(Ph. D. Thesis)

Özgün PARASIZ

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF HEALTH SCIENCES

MAY 2021

ABSTRACT

In this research, it is aimed to examine the organizational politics theory and political behaviors in sport teams. In the study, in which the exploratory sequential mixed methods research design was chosen from the mixed method research designs, first of all, qualitative research was carried out to understand the subject in depth. Then, quantitative research was carried out in order to examine the situation of the findings obtained through qualitative research in a larger sample group. In this context, 16 athletes, two women and two men, from the basketball, football, handball and volleyball branches, and a total of 8 trainers, one for each women's team and one men's team coach from all branches which have the highest number of athletes, participated in the qualitative part of the research. In this framework, after the completion of the qualitative research conducted with 24 participants, in the second stage, firstly, the "Perceived Organizational Politics in Sport Teams" (TSOP) scale was developed, and the related scale was applied to 772 athletes, and analyzes were applied to the obtained data on various variables. Finally, the findings collected through the studies carried out in two separate stages were combined in the discussion section of the study and discussed together on the basis of the literature. As a result of the analyzes applied to the research data It can be said that; the political behavior levels of the athletes are affected by their individual, organizational and coach/manager characteristics, the organizational politics has some positive effects on the sport teams but the negative consequences are dominant, the political atmosphere in the sports teams should be managed correctly by the coaches and managers, and while there are significant differences in the variables of branch, gender, age, league, number of teams they play and career change, but there is no significant difference in the captain role variable. As a result, It can be said that political behaviors and organizational politics are common and effective in all sports teams, as in all organizations, and that the political struggles in the teams should be understood and managed correctly in order toı sports teams achieve their formal goals successfully.

Science Code	:	1301
Key Words	:	Sport Management, Organizational Politics, Teams
Page Number	:	307
Supervisor	:	Prof. Dr. A. Azmi YETİM

TEŞEKKÜR

Akademik hayatımın ve lisansüstü eğitimimin başlangıcından itibaren bana ilgi, alaka ve desteklerini esirgemeyen, hepsinden ayrı ayrı çok şey öğrendiğim başta danışmanım Prof. Dr. A. Azmi Yetim olmak üzere, Dr. Öğr. Üyesi İ.Fatih Yenel, Prof. Dr. Mustafa Yaşar Şahin, Prof Dr. Zafer Çimen ve Prof. Dr Tekin Çolakoğlu'na öncelikli olarak teşekkür etmek ister, bu çalışma ve sonrası için destek ve beklentilerini karşılayabilmeyi umarım.

Doktora tez sürecimde destek ve katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli jüri üyelerim Prof. Dr. Settar Koçak ve Doç. Dr. Hakan Sunay'a, tezimin ve akademik hayatımın her aşmasında önemli destek ve katkıları bulunan Doç. Dr. Ayfer Sayın'a ve her konuda bana olan desteklerini esirgemeyen, çalışmalarımın her aşamasında yanımda olan, arkadaşlık ve dostluklarının yanında akademik desteklerini de esirgemeyen değerli çalışma arkadaşlarım Arş. Gör. Alperen Halıcı, Dr. Sümer Alvurdu ve Dr. Ali Eraslan'a sonsuz şükranlarımı sunar, teşekkür ederim. Ayrıca başta Doç. Dr. Serdar Eler ve Dr. Öğr. Üyesi Seyfi Savaş olmak üzere özellikle tezimin veri toplama süreci ve tüm süreçlerinde büyük yardımları dokunan tüm Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri fakültesi ve spor bilimleri akademisyenlerine teşekkür ederim.

İyi bir akademisyen olma mücadelesinde üzerimdeki emeklerini ve katkılarını hiç bir zaman unutamayacağım başta Prof. Dr. İbrahim Yıldıran, Prof. Dr. Mehmet Günay ve Prof. Dr. Ömer Şenel olmak üzere tüm çalışma arkadaşlarıma ve bugünlere ulaşmamda değerli yol göstericiliğini hiç bir zaman unutamayacağım başta Prof. Dr. R. Timuçin Gençer olmak üzere Ege Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinin tüm değerli akademisyenlerine ve akademik hayatta temas ettiğimiz, bana katkılarını sunan tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca doktora eğitimim boyunca 2228-B Yüksek Lisans Öğrencileri İçin Doktora Burs Programı ile sağladığı maddi olanaklardan dolayı TÜBİTAK'ın Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı"na teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak ve en önemlisi beni ben yapan, bugün olduğum insan olmamı sağlayan çok değerli ve sevgili anneme, babama ve biricik ablama teşekkür eder ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET iv
ABSTRACT v
TEŞEKKÜR vi
İÇİNDEKİLER vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ xii
SİMGELER VE KISALTMALAR xiii
1. GİRİŞ 1
2. GENEL BİLGİLER 9
2.1. Politika Kavramı 9
2.2. Örgütlerde Politik Davranış 10
2.2.1. Politik davranış ve örgütsel politika kavramları ayrımı 12
2.3. Örgütlerde Güç 13
2.3.1. Örgütlerde güç kaynakları 14
2.4. Örgütlerde Gruplar 18
2.4.1. Formel gruplar 20
2.4.2. İnformal gruplar 21
2.4.3. Spor Takımlarında gruplar 22
2.5. Örgütsel Politika 23
2.5.1. Örgütlerde politik davranışları arttıran etmenler 27
2.5.2. Örgütlerdeki politik konu ve faaliyetler 30
2.5.3. Örgütlerde politik aktörler 31
2.5.4. Politik taktikler 34
2.5.5. Örgütsel politikanın olumlu ve olumsuz sonuçları 37
2.5.6. Örgütsel politikanın yönetimi 40
2.6. Örgütsel Politika Algısı 41
2.7. Örgütsel politika modelleri 43
2.8. Spor Bilimlerinde Örgütsel Politika Çalışmaları 48
2.9. Spor Takımları 51

Sayfa

2.9.1. Takım kavramı 51
2.9.2. Takım – Grup Ayrımı 52
2.9.3. Bir örgüt türü olarak Spor Takımları 54
3. GEREÇ VE YÖNTEM 59
3.1. Araştırmanın Modeli 59
3.1.1 Araştırma aşamaları 61
3.2. Evren ve Örneklem 62
3.2.1. Nitel araştırma çalışma grubu 62
3.2.2. Nicel araştırma örneklemi 63
3.3. Nitel veri toplama aracı 67
3.3.1. Nitel görüşme formunun geliştirilmesi 68
3.3.2. Nitel boyutta geçerlilik – güvenirlik 69
3.3.3. Nitel verilerin toplanması 70
3.4. Nicel Veri Toplama Aracı 70
3.4.1. Nicel veri toplama aracının geliştirilmesi 71
3.5. Verilerin Analizi 76
3.5.1. Nitel verilerin analizi 76
3.5.2. Nicel Verilerin analizi 77
4. BULGULAR 81
4.1. Nitel Araştırmadan Elde Edilen Bulgular 81
4.1.1. Takımlarda sporcular arasında rekabet ortamı oluşturabilecek unsurlar 81
4.1.2. Spor takımlarında bulunan politik aktörlerin özellikleri 87
4.1.3. Spor Takımlarında Görülen Politik Taktikler 97
4.1.4. Politik aktörlerin ve politik davranışlarının spor takımları üzerindeki etkileri 120
4.1.5 Takımlarda sporcuların politik davranış düzeyini belirleyen etmenler 145
4.1.6. Katılımcılarımızın diğer görüşleri 164
4.2. Nicel Araştırma Bulguları 168
4.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları 168
4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları 177
4.2.3. Nicel araştırma bulguları 184

5. TARTIŞMA 201
5.1. Sporcuların Takım İçerisinde Rekabete Girdikleri Unsurlara Yönelik Görüşleri...201
5.2. Spor Takımlarında Görülen Politik Aktörler 208
5.3. Spor Takımlarında Görülen Politik Taktikler 218
5.4. Politik aktörlerin ve politik davranışlarının spor takımları üzerindeki etkileri 225
5.5. Takımlarda sporcuların politik davranış düzeyini belirleyen etmenler..... 245
5.6. Spor takımlarında yaşanan politik mücadelelere ilişkin diğer görüşleri 262
5.7. Ölçek Geliştirme Çalışması..... 265
5.8. Nicel Araştırma Bulguları 267
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 279
KAYNAKLAR 283
EKLER..... 297
EK-1 Takım Sporlarında Örgüt içi Politika Görüşme Formu 298
EK-2 Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu 299
EK-3 Etik Komisyon Raporu 300
EK-4 Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı Ölçeği 37 Madde ilk hali 301
EK-5 Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı Ölçeği 30 Madde Nihai hali..... 303
ÖZGEÇMİŞ..... 305

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge **Sayfa**

Çizelge 3.1. Nitel araştırma çalışma grubu demografik özellikleri 63

Çizelge 3.2. İlgili spor branşlarının resmi lig sınıflandırmaları 64

Çizelge 3.3. Araştırmada temel alınan lig sınıflandırmaları 65

Çizelge 3.4. Nicel araştırma evreni 66

Çizelge 3.5. Nicel araştırma örneklemi 66

Çizelge 3.6. Nicel araştırmaya katılan sporcuların demografik özellikleri. 67

Çizelge 3.7. Ölçekten alınan puanların yorumlanması. 75

Çizelge 4.1. Takımlarda rekabete neden olan unsurlar. 81

Çizelge 4.2. Rekabet unsurlarına ilişkin kodların katılımcılara göre dağılımı 86

Çizelge 4.3. Politik aktörlerin özellikleri. 83

Çizelge 4.4. Politik aktör özellikleri kodların katılımcılara göre dağılımı 96

Çizelge 4.5. Spor takımlarında görülen politik taktikler 97

Çizelge 4.6. Politik taktiklere ilişkin kodların katılımcılara göre dağılımı 119

Çizelge 4.7. Politik aktörlerin ve davranışlarının takımlardaki etkileri 120

Çizelge 4.8. Politik davranışların etkilerine yönelik kodların dağılımı 144

Çizelge 4.9. Takımlarda sporcuların politik davranış düzeyini belirleyen etmenler 145

Çizelge 4.10. Politik davranış düzeyini belirleyen etmenlere ilişkin kodlar 163

Çizelge 4.11. Diğer görüşler 164

Çizelge 4.12. Diğer görüşlere yönelik kodların Katılımcılara göre dağılımı 167

Çizelge 4.13. Ölçeğe verilen cevapların faktör analizine uygunluğu 170

Çizelge 4.14. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin öz değerler ve scree plotlar 171

Çizelge 4.15. Genel politik davranış boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri 172

Çizelge **Sayfa**

Çizelge 4.16. Takım arkadaşı davranışı boyutunda maddelerin faktör yük değerleri 173

Çizelge 4.17. Antrenör/yönetici davranışları boyutunda maddelerin faktör yük değerleri . 174

Çizelge 4.18. Nihai ölçekte maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları 175

Çizelge 4.19. Ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach alfa katsayı sonuçları, ... 176

Çizelge 4.20. Ölçek maddelerine ilişkin hesaplanan lambda, regresyon ve t katsayıları 179

Çizelge 4.21. Ölçek gizil değişkenlerine ilişkin hesaplanan katsayılar 181

Çizelge 4.22. Ölçek alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi 182

Çizelge 4.23. Ölçeğe ilişkin hesaplanan model-veri uyum indeksleri 182

Çizelge 4.24. Ölçeğe ilişkin Cronbach alfa katsayı sonuçları 183

Çizelge 4.25. Örgütsel politika algısına ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler 184

Çizelge 4.26. Branşlara göre örgütsel politika algılarına ilişkin betimsel istatistikler 186

Çizelge 4.27. Branşlara göre tek yönlü varyans analizi sonuçları 187

Çizelge 4.28. Cinsiyetlere göre hesaplanan ilişkisiz ölçümlerde t testi sonuçları 189

Çizelge 4.29. Yaşlara göre örgütsel politika algılarına ilişkin betimsel istatistikler 190

Çizelge 4.30. Yaşlara göre örgütsel politika algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi 191

Çizelge 4.31. Kaptanlık görevi olma durumuna göre ilişkisiz ölçümlerde t testi sonuçları 192

Çizelge 4.32. Liglere göre örgütsel politika algılarına ilişkin betimsel istatistikler 193

Çizelge 4.33. Liglere göre tek yönlü varyans analizi sonuçları 194

Çizelge 4.34. Oynadıkları takım sayısına göre betimsel istatistikler..... 196

Çizelge 4.35. Oynadıkları takım sayısına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları 197

Çizelge 4.36. Oynadıkları lig bakımından kariyer değişimine göre ilişkisiz ölçümlerde t testi sonuçları 198

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil **Sayfa**

Şekil 2.1. Örgütsel politika algısı modeli 1989..... 44

Şekil 2.2. Örgütsel politika modeli 2002. 46

Şekil 2.3. Grup ve takımların karşılaştırılması 53

Şekil 3.1. Örgütsel politika algısı ölçeğinden alınan puanların dağılımı..... 78

Şekil 4.1. Örgütsel politika algı ölçeğinin scree plot eğrisi 169

Şekil 4.2. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonrasında oluşturulan path diyagramı 178

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	**Açıklamalar**
TSÖP	Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı Ölçeği
POPs	Örgütsel Politika Algısı Ölçeği

1. GİRİŞ

Sürüler halinde yaşayan bir canlı türü olarak evrimleşmiş insanoğlu, ne çevresi ile mücadele etme çabasının üzerinden tek başına gelebilir, ne de yaşaması için gerekli en temel ihtiyaçlarını dahi tek başına karşılayabilir. Bu doğası gereği diğerlerine muhtaç olma hali insanoğlunun tarih sahnesine çıktığı ilk günlerden itibaren türdeşleri ile birlikte yaşamasına ve hayatta kalmak için birlikte çabalamasına sebep olmuştur.

İnsan medeniyetinin kökenlerini aydınlatan güncel arkeolojik kazılar her geçen gün daha erken çağlara ışık tutmakta, daha önce tahmin bile edilemeyecek kadar eski dönemlere dair şaşırtıcı bulgular ortaya koymaktadır. Ancak insanlık tarihine ilişkin kanıtlar ne kadar eski zamanlara ulaşırsa ulaşsın, insanoğlunun hiçbir zaman değişmeyen özelliklerinden biri ortak bir amaç etrafında birleşerek, türdeşleri ile birlikte çeşitli faaliyetlerde (avlanma, savaşma, üretim vb.) bulunmasıdır. İşte bu tarihin her döneminde insanoğlunun doğası gereği ortaya çıkan, "*tek başına gerçekleştirmekte zorlanacağı veya gerçekleştiremeyeceği bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelme*" olgusu "*örgüt*" kavramını ortaya çıkartmıştır.

Örgütler ise gerek kendi doğaları, gerekse içlerinde barındırdıkları insan unsuru nedeniyle politik varlıklardır (Mintzberg, 1985; Gandz ve Murray 1980; Pffefer, 1992). Aslında sadece örgütlerde de değil, insan oğlunun var olduğu her yer ve zamanda politika vardır. Bu görüş, yazılı metinlerde ilk olarak günümüzden yirmi dört yüzyıl önce Aristoteles tarafından (M.Ö. 384- M.Ö. 322) "politika" kitabında ortaya konmuş ve detaylı şekilde irdelenmiştir. *"İnsan politik bir hayvandır (Zoon Politikon)"* sözüyle çarpıcı şekilde bu fikrini bizlere aktaran Aristoteles yalnızca insanın değil, sürüler halinde yaşayan ve belli bir amaç etrafında ortak işleve sahip oldukları gözlenen tüm canlıların (arı, turna kuşu, karınca vb.) politik olarak adlandırılabileceğini belirtmiştir. Ayrıca Charles Darwin 1859 yılında yayınladığı "Türlerin Kökeni" adlı eserinde belirttiği; "tüm canlı organizmalarının gruplaştığı ve hayatta kalmalarını sağlayacak kaynaklar için diğer gruplarla mücadele içerisine girdiği" görüşü, grupların ve gruplar arası mücadelenin evrende *canlılık* kadar yaygın olduğunu bize göstermektedir. Aristoteles'ten sonra insanın politik davranışları hakkında modern zamanlar öncesinde yazılmış diğer bir eser ise Fransız filozof Niccolo Machiavelli tarafından ortaya konulmuş olan, Prens (1513) aldı kitaptır. Machiavelli bu eserinde politik davranışları ve güç kavramını detaylı ve günümüzde dahi konunun anlaşılmasına katkı sağlar nitelikte bir biçimde irdelemiştir.

"Politika" veya dilimizde ki eş anlamlısı "siyaset" kavramından söz edildiğinde genellikle oluşan algı; ülkenin veya siyasi partilerin yönetimlerini ele geçirmek isteyenlerin güç ve mevki sahibi olma çabaları, davranışları veya politikaları ile ülkeleri yönetenlerin uyguladıkları politikalar şeklindedir. Ancak politika sadece devlet veya siyasi partilerde gözlenebilen bir kavram değildir. Aksine insanoğlunun olduğu ve birlikte hareket ettiği, güce dayalı hiyerarşinin ve kaynak dağıtımın olduğu her yerde politika ve politik davranış görülebilir (Kaufman, 1964; Gandz ve Murray, 1980; Kacmar ve Carlson, 1997). Bu noktada önemli olan güce sahip olma veya güce sahip olanı etkileme çabasıdır. Bu çabanın gösterildiği yer bir aile (Anne-baba arasında otorite mücadele veya çocukların ebeveynlerine bir ürün satın aldırmaya ikna etme çabaları vb.), bir şirket, bir okul, bir spor kulübü olabileceği gibi bir spor takımı da olabilir.

Bu bağlamda hayatın kaçınılmaz bir gerçeği olarak (Ferris ve Kacmar, 1992), detaylı irdelenmeleri yüzyıllar öncesine dayanan *politika ve politik davranış* olgularının modern yönetim bilimciler tarafından örgütler özelinde keşfedilmesinin ilk izleri ise Elton Mayo'nun çalışmalarında görülmektedir. Hawthorne deneylerinde Mayo, *örgütlerin verimliliğinde insan davranışlarının, grupların, sosyal ilişkilerin ve sosyal normların ve etki çabalarının önemi* hakkında önemli deliller elde etmiştir. Bu çalışmalarda, örgütlerde yüksek verimliliğin elde edilmesinde, fiziksel şartlar ve maddi unsurlar kadar (kürek sapının boyun, ışıkların rengi ve şiddeti, mola süreleri ve ücretlendirme vb.), insan ve örgüt içerisindeki insan ilişkilerinin doğasını anlamak ve yönetmenin de önemli olduğu anlaşılmıştır. Hawthorne deneylerinin sağladığı farkındalık etkisiyle ilerleyen yıllarda örgütsel davranış çalışmaları özgün bir alan olarak ortaya çıkmış ve örgütlerdeki sosyal dinamikleri anlamaya yönelik çalışmalar hız kazanmıştır (Mcshane ve Von Glinow, 2005: 4,6). Fakat modern yönetim bilimcilerin, örgütler özelinde görülen politik davranışlara ve etkilerine tam anlamıyla eğilmesi ancak 20. yy'in ikinci yarısından itibaren başlamış (Burns, 1961; March, 1962; Kaufman, 1964; Zaleznik, 1970) ve bu genel geçer olgu hakkında örgütsel düzlemde yapılan çalışmalar günümüze kadar artarak devam etmiştir (Ferris, Ellen, McAllister ve Maher, 2019; Hochwarter, Rosen, Jordan, Ferris, Ejaz ve Maher, 2020).

Örgütlerde var olan politik etki ve davranış olguları, ilgili araştırmaların literatürdeki gelişimleri süresince, çeşitli bilim insanları tarafından "*politika, politik etki, sosyal etki, politik koalisyon, güç taktikleri, politik davranış, politik süreç, iş yeri politikası, örgütlerde politika gibi (Politics, Political Influence, Social Influence, Political Coalisyon, Power Tactics, Political Behavior,Political Process, Workplace Politics, Company Politics vb.)"*

gibi (March, 1962; Martin, Sims, 1962; Pfeffer, Salancik ve Leblebici, 1976) farklı isimlerle adlandırılmıştır. Alan yazınında ilk kullanımını Mayes ve Allen'ın 1977 yılında yaptığı "*Bir Örgütsel Politika Tanımına Doğru* (*Toward a Definition of Organizational Politics)*" isimli çalışmasında gördüğümüz *"örgütsel politika"* ifadesi ise kavramın günümüzde en çok benimsenen ve geniş çapta kullanılan ifade edilme yöntemi haline gelmiştir.

Politik davranış ve etkinin örgütlerde görülen ve örgütleri etkileyen hali olarak özetleyebileceğimiz *"Örgütsel Politika"* üzerine birçok farklı tanımlama vardır. Ancak örgütsel politika kavramı en genel haliyle: *"Örgüt içinde kaynakların dağıtımı kararlarını ve örgütsel işleyişi kendisinin veya gruplarının çıkarları doğrultusunda değiştirebilme gücüne sahip baskın kişi veya grupların, örgütün resmi düzenlemelerinin dışında kalan sosyal odaklı etki denemeleri"* olarak tanımlanabilir (Mayes ve Allen'ın 1977, Gandz ve Murray, 1980; Pfeffer, 1992; Mintzberg, 1985; Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter, Ammeter, 2002, Ferris vd. 2019). Örgütsel politika en sade anlamı ile örgütlerde bulunan baskın kişi veya grupların, örgütlerde bulunan sınırlı kaynakların (Ofis, malzeme, prim, terfi vb.) dağıtımını ve formal yapılar tarafından alınacak kararları kendi çıkarları doğrultusunda etkileme çabalarıdır. İnformal gruplar, örgüt amaçları için değil kendisinin ve üyelerinin çıkar ve faydaları için bir araya gelmiş insan birlikteliklerinden oluşan alt gruplardır (Martin, Evans ve Spink, 2016; Robbins ve Judge, 2017: 53) ve genellikle bu politik davranan kişi veya grupların kendi çıkarları, örgütsel amaçlarla örtüşmez. Ortaya çıkan bu çıkar çatışmaları ise örgütlerin performansına ve iklimine olumsuz yansır. Ancak örgütsel politika her zaman olumsuz olmak zorunda değildir. Bu her örgütte var olan güçlü kişi veya grupların politik etkileri doğru yönetildiğinde birçok olumlu fayda da sağlayabileceği görülmüştür. Özellikle bu kişi veya grupların özel amaçları, yöneticiler tarafından örgüt amaçları ile örtüştürülebildiğinde; örgütün diğer üyelerine doğru davranışları benimsetme, kurumun sosyal değerlerini aktarma, örgüt birlikteliğini arttırma ve motivasyona katkı sağlama gibi faydalar sağlayabileceklerini gösteren çalışmalar mevcuttur (Ferris vd., 2002, Martin, Wilson, Evans ve Spink, 2015; Meiklejohn, GeoffDickson, ve LesleyFerkins, 2016; Ferris vd. 2019).

Ferris ve arkadaşları tarafından 1989 yılında (Ferris, Russ ve Fandt, 1989) ortaya konan ilk kapsamlı "Örgütsel Politika Modeli" ve Kacmar ve Ferris tarafından geliştirilen "Örgütsel Politika Algıları Ölçeği'nin (POPS)" (Kacmar ve Ferris, 1991) literatüre kazandırılmasının ardından örgütsel politika üzerine yapılan araştırmalar hızla ivme kazanmıştır. Bugüne geldiğimizde ise örgütsel politika artık 30 yılı aşkın bir süredir üzerinde geniş kapsamlı

çalışmalar yapılmış, modeli 2002 yılında güncellenmiş (Ferris vd., 2002) ve hakkında birçok meta-analiz çalışması yapılmış bir kavram haline gelmiştir (Miller, Rutherfod ve Kolondisky, 2008; Chang, Rosen ve Levy, 2009; Atinç, Darrat, Fuller ve Parker, 2010; Bedi ve Schat, 2013; Munyon, Summers, Thompson ve Ferris, 2015; Ferris vd. 2019). Bu süreç neticesinde örgütsel politika artık farklı örgüt türleri ve sektörler özelinde çalışılmış; nedenleri (kişisel, örgütsel ve çevresel etkiler), sonuçları (düşük performans, stres, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, düşük aidiyet vb.) iyi anlaşılmış, örgütlerin başarısı üzerine önemli derecede olumlu ve olumsuz etkileri geniş çapta kategorize edilerek ortaya konmuştur (Ferris vd., 2019; Hochwater vd. 2020).

Ancak yönetim bilimi alanında ve örgütsel davranış özelinde uzun yıllardır önemle ele alınan ve örgütsel yaşamda ciddi etkileri keşfedilen politik davranışların spor yönetimi ve örgütleri açısından yeterince ele alınmadığını görülmektedir. Bu durumun spor örgütlerinin daha iyi anlaşılması ve yönetilmesi çabası açısından önemli bir eksiklik olduğu söylenebilir. Örgütsel politikanın spor yönetimi literatürüne yansımaları kısıtlı sayıda sporda örgütsel davranış kitaplarında (Stewart ve Skinner, 2017; MacIntosh ve Burton; 2018) ve çeşitli deneysel çalışmalarda (Masteralexis, Barr, C. ve Hums, 2011; Schneider, 2012; Afshardoust, Feizabadi, Zekizadeh ve Abdolhoseyni, 2013; Hemme ve Dixon; 2015; Radebe ve Dhurup, 2016; Makhtari, Safania ve Zarandi, 2017) görülse de, bu çalışmalardaki yaklaşımlar, örgütsel politikanın genel yaklaşımında ele alındığı haliyle, spor örgütlerinin kurumsal düzeyinden öteye gidememiştir. Nitekim ilgili çalışmalar genellikle kavramsal düzeyde kalmış (Masteralexis vd., 2011; Schneider, 2012), deneysel çalışmalar ise Kacmar ve Ferris'in (1991) örgüt çalışanları için geliştirdiği "*Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği (POPS)*" ile yapılmış ve doğal olarak örgüt çalışanları, antrenörler ve yöneticiler düzeyinden öteye gidememiştir. Dolayısıyla spor bilimlerinde mevcut örgütsel politika çalışmaları genel örgütsel politika yazını açısından totolojik çalışmalardır.

Ancak hem dünya ekonomisi hem insanoğlunun yaşamındaki önemi her geçen gün artan spor olgusunun; en popüler ve yaygın kısmını oluşturan takım sporlarının en önemli unsuru "takımlardır". Buna rağmen, bugüne kadar "*spor takımlarında örgütsel politikayı*" öngören veya inceleyen herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Spor kulüplerinde başarı veya başarısızlığı belirleyen birçok iç ve dış etkenler bulunsa da, en önemli etken şüphesiz ki takım dinamikleri ve takımları oluşturan oyunculardır. Çünkü insanların bir amaç çevresinde bir araya geldiği her örgütte olduğu gibi spor takımlarında da sosyal ilişki ve etkiler performansı doğrudan etkiler (Lavalle, Kremer, Moran ve Williams, 2004: 183,186;

Clemente, Martins, Kalamaras, Wong ve Mendes, 2015). Nitekim sporla ilgili herkes bilir ki, en iyi oyuncuları toplamak veya en iyi antrenörü göreve getirmek her zaman en iyi performansı ve başarıyı elde etmeyi garanti etmez (Morris ve Summers, 1998: 193). Sporda çok yetenekli spor takımlarının düşük performans sergilemeleri veya daha kısıtlı kaynaklarla, daha az yetenekli sporculardan oluşturulmuş takımların ise doğru kurgulandıklarında başarılı olmaları nadir görülen bir durum değildir (Weinberg ve Guold, 2015/2015: 153-155,165).

Nitekim bir takım, parçalarının toplamından daha fazlası veya daha azı olabilir. Başarı için gerekli performansın sağlanması ve sürdürülmesi için ise tüm örgütlerde olduğu gibi spor takımlarında da, takımda yer alan kişiler (sporcular) arasında neler olup bittiğini anlamak ve yönetmek önemlidir (Fewell, Armbruster, Ingraham, Petersen ve Waters, 2012; Grund, 2012; Kleinert vd., 2012; Korte ve Lames, 2018). Amaç ister insan davranışlarını anlamak, isterse geliştirmek olsun grupların doğası ve işleyişi hakkında yeterli bilgiye sahip olmadan bu amaçları gerçekleştirmek mümkün değildir (Cartwright ve Zander, 1968: 4). Belirli özelliklere sahip bir sporcu, bir grubun etkisiyle kendisinden beklenmeyen farklı davranışlarda bulunabilir. Bu bağlamda sporcu davranışları da tıpkı tüm bireyler gibi ne kadar eğitimli veya mantıklı olursa olsun davranışları grup davranışlarından bağımsız anlaşılamaz (Eitzen, 1973). Anlaşılmamış bir yapının doğru yönetilmesi ise mümkün değildir veya şansa ve kişisel yeteneklere bağlıdır. Yönetimde başarının şansa ve kişisel yeteneklere bağlı olması durumu ise, modern yönetim bilimcilerin yönetim biliminin 20. Yüzyılın başlarında doğuşundan itibaren ortadan kaldırmaya çalıştıkları en temel problemdir.

Fakat uluslararası spor yönetimi literatüründe yapılacak bir inceleme, bizlere spor takımlarının içerisinde olup bitenleri anlamaya yönelik çalışmalarda bulanan şaşırtıcı eksikliğin sadece örgütsel politika ile sınırlı olmadığını göstermektedir (Lavalle vd, 2004: 181-185). Nitekim spor takımlarına yönelik gerçekleştirilen örgütsel davranış çalışmalarının büyük kısmını "*grup sargınlığı (Grup Cohesion)"* (Spink, 1995; Rovio, Eskola, Kozub, Duda, ve Lintunen, 2009) ve liderlik çalışmaları oluşturmaktadır (Kleinert vd., 2012). Bu iki konuya ek olarak spor takımlarını daha iyi anlamaya yönelik yapılmış diğer bazı örgütsel davranış çalışmaları *[Grup Norms (Örn., Bruner*, *Carreau, Wilson, Penny, 2014; Carron, Spink ve Prapavessis 1997; Munroe, Estabrooks, Dennis ve Carron, 1999), Team Building, (Örn., Prapavessis, Carron ve Spink, 1996; Yukelson, 1997), Organizational Citizenship Behavior ve klikler (Örn., Martins vd., 2016)]* mevcut olsa da bunların genel örgütsel

davranış alanının kapsamına göre çok sınırlı bir alanda kaldığı görülmektedir (Barker, Rossi ve Pühse, 2010; Cotterill, 2012; Martin, Bruner, Eyes ve Spink; 2014).

Diğer bir dikkat çekici eksiklik ise bahsi geçen sporda örgütsel davranış çalışmalarının genellikle örgütsel davranışın bireysel yaklaşımlarını ele alması ve takım içinde bireyler arası ve gruplar arası ilişkileri yeterince ele almamış olması olduğu söylenebilir (Kleinert vd, 2012; Cranmer ve Myers, 2015; Meiklejohn vd., 2016; Wagstaff, Martin ve Thelwell, 2017). Oysa ki insanların birlikte çaba gösterdiği her yerde olduğu gibi spor takımlarında da kişiler arası ilişkiler ve takım dinamiklerinin performansı doğrudan etkilediği tartışmasız bir gerçektir ve bu konuya alanyazında uzun yıllar önce dikkat çekilmiştir (Eitzen, 1973; Carron, 1982; Martin, vd., 2014).

Üstelik genel yönetim bilimciler dahi uzun yıllarıdır spor takımlarının deneysel gözlemlerde sağlayacakları kolaylıkları keşfetmiş ve diğer örgütlerde bulunan takımları daha iyi anlamak için onları bir laboratuvar olarak benimsemiştir (Katz, 2001; Wolfe vd., 2005; Robbins ve Judge, 2011/2019: 332). Bu durum göze alındığında, spor yönetiminde hala spor takımlarının sosyal dinamiklerinin yeterince incelenmemiş olmasının oldukça büyük bir eksiklik olduğu söylenebir. Oysaki; iki yön içinde geçerli olarak, yönetim bilimi ve spor yönetimi alanları arasında bu faydalı seferleri yapan önceki bilim adamları, bu seferlerden kendileri ve alanları için önemli ganimetlerle dönmüştür (Weinberg ve McDermott, 2002; Lavalle vd., 2004: 181; Kleinert vd., 2012).

Görüldüğü üzere, örgütsel davranış literatürü dahi çalışmaların kurumsal ve bireysel düzeyden takımlar ve takım dinamikleri düzeyine yıllar önce inmiş olmasına rağmen (Katz, 2001; Barker vd., 2010) *takımların bir odak noktası* olduğu ve takım sporcuları arası ilişkilerin performansta belirleyici olduğu, spor yönetiminde henüz bu gelişme tam anlamıyla gerçekleşmemiş olması önemli bir eksikliktir. Bu çerçevede Sporda örgütsel davranışın, spor takımlarının antrenör ve yöneticiler tarafından daha iyi yönetilebilmesine katkı verebilmesi için kurumsal düzeyden sıyrılıp, sahaya çıkan sporcuların oluşturduğu takımları ve takım içi dinamikleri daha geniş kapsamda incelemesi gereklidir.

Spor yönetimi literatüründe takımı oluşturan birey ve gruplar arası ilişkilere gösterilen bu yetersiz ilgi ve şaşırtıcı eksikliğin sebebi olarak üç unsur öne sürülebilir. Birinci neden olarak, bugüne kadar uluslararası arenada *sporda örgütsel davranış* alanında çalışan bilim insanlarının büyük kısmının, spor psikoloğu (Carron, 1982; Brawley ve Paskevich, 1997; Bloom, Stevens ve Wickwire, 2003; Aoyagi, Cox ve McGuire, 2008; Barker vd., 2010; Paradis ve Martin, 2012) olması öne sürülebilir. Çünkü psikoloji bilimi bireysel davranışları

inceler. Dolayısıyla psikoloji bilim insanları, psikolojinin doğası gereği soru ve sorunlara grup veya toplumsal düzeyde değil, bireysel düzeyde yaklaşır. Bu nedenle sporda örgütsel davranış çalışan bilim insanları büyük oranda örgütsel davranış alanının psikoloji bilimini ilgilendiren kısmıyla ve sosyal psikolojinin birkaç teması (grup normları ve klikler) ile sınırlı kalmıştır. İki veya daha fazla insan veya gruplar arasında yaşanan sosyal olaylar ise sosyoloji biliminin ilgi alanına girer. Bu doğrultuda örgütsel davranış kavramlarının büyük bir kısmı çoklu bireyleri içeren sosyal ilişkileri ilgilendirir ve toplulukçu bakış açısı gerektirir. Politik davranış özelinde ise siyaset biliminin bakış açısı gereklidir (Robbins ve Judge, 2017: 53). İkinci neden ise spor bilimlerinin geliştiği ve küresel çapta etki yapan bilimsel dergilerde yayın yapabilen bilim insanlarının genellikle, sosyoloji bilimi tarafından bireyci olarak adlandırılan (Greif, 1994; Huff ve Kelley, 2003) batılı toplumlarda yaşamları ve çalışmalarını yürütmeleri gösterebilir. Bu toplumlarda var olan spor takımlarında özellikle politik davranışlar görece daha az gerçekleştiği için bilim insanlarının dikkatini çekmemiş olabilir. Ancak daha önce belirtildiği üzere örgütsel politika insanoğlunun örgütlü çaba gösterdiği her yer ve zamanda var olabilir (Mayes ve Allen'ın 1977, Gandz ve Murray, 1980; Pfeffer, 1992; Mintzberg, 1985). Nitekim yine her ülkedeki spordan hatta üst düzey spor takımlarından dahi politik davranış ve örgütsel politika olaylarının yansımaları kısa bir spor medyası incelemesi neticesinde görülebilir. Üçüncü neden olarakta diğer iki nedeninde etkisiyle henüz spor takımları boyutunda örgütsel davranışının bir çok kavram ve teorisi üzerine yapılabilecek çalışmalara önderlik edecek kavramsal çalışmaların yapılmamış olması ve spor takımlarındaki yansımalarını ölçmeye yönelik ölçme araçlarının ortaya konmamış olması söylenebilir.

Oysaki gerek spor ortamındaki gerek geçmiş kişisel tecrübeler gerek birçok başarılı takım sporcusu veya antrenörünün geçmiş kariyerlerinin anlatıldığı biyografiler, filmler, diziler gerekse spor takımları içerisinden medyaya yansıyan sosyal olaylar, spor takımların içerisindeki görmezden gelinen örgütsel davranış madeninin ne kadar geniş ve değerli olduğuna yönelik önemli kanıtlar sunmaktadır. Yine aynı bilgi kaynakları, özellikle politik davranışların ve sosyal etkilerin takımların başarısı ve takımlarda alınan kararlar üzerinde önemli etkisi ve yaygınlığı üzerine de önemli kanıtlar sağlamaktadır. Nitekim örgütsel politika ile ilgili ilk araştırmalar da kişilerin örgütlerde geçirdiği zamanın sonucu olarak elde ettikleri kişisel tecrübeler, önseziler ve kulaktan kulağa dolaşan hikayelerin etkisi ile başlamıştır (Gandz ve Murray, 1980; Madison, Allen, Patricia ve Renwick, 1980; Ferris ve Kacmar, 1992). Üstelik politik davranışların spor takımlarındaki varlığı ile ilgili spor

bilimcilerin elinde daha fazla sayıda ve daha motive edici kanıtlar bulunmaktadır. Aslında her hangi bir spor takımında sporcu veya antrenör olarak görev yapmış herhangi biri zaten *Örgütsel Politikanın* ne olduğunu "bilir". Nitekim gerek insan doğasına gerek kavram üzerine çalışan bilim insanlarının çalışmalarına bakıldığında örgütsel politika, örgütsel yaşamda endemik (Kaufman, 1964; Kumar ve Ghadially, 1989; Cropanzano, Kacmar ve Bozeman, 1995:6; Kacmar ve Carlson, 1997) ve oldukça etkilidir (Ferris vd., 2019). Bu doğrultu da bir çok araştırmacı politik olarak adlandırılan davranışın ve etkilerinin tüm örgütlerde gerçekleştiğini net olarak vurgulamıştır (Mayes ve Allen, 1977, Hochwarter vd., 2020).

Bu araştırma "sporda örgütsel davranış" alanının inceleme konusunun kurumsal yapılanmalardan sıyrılıp bir örgüt çeşidi olduğu kabul edilen (Cranmer ve Myers, 2015), *spor takımlarına odaklanması gerekliliği* düşüncesi üzerine kurgulanmıştır. Bu düşünceden hareketle, etkili ve faydalı bir başlangıç amacıyla, örgütlerdeki öncülleri, örgütlerin ve takımların performansındaki olumlu ve olumsuz etkileri ve diğer bir çok örgütsel davranış kavramı ile ilişkileri defalarca test edilmiş ve güncel modellemelerle ortaya konulmuş örgütsel politika kavramı seçilmiştir. Çünkü bu ilişkisel modellemelerin (Ferris vd., 1989; Ferris vd., 2002; Hochwarter vd., 2020) merkezinde bulunan örgütsel politika olgusunun spor takımlarında keşfi ve detaylı incelemesi, tüm modelin sporda örgütsel davranış alanına kazandırılmasını sağlayacaktır. Böylelikle spor takımları içerisinde bulunan çok boyutlu ve karmaşık sosyal ilişki ve etkiler sarmalının önemli bir bölümüne ışık tutulabileceği ve spor yöneticilerine ve antrenörlerine spor takımlarını daha iyi anlayıp, daha iyi yönetmelerinde katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacını spor takımlarında politik davranış ve örgütsel politika olgularının keşfi ve incelenmesi oluşturmaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Politika Kavramı

Politika kavramının kökeni, antik yunan şehir devletlerini ifade etmek için kullanılan "Polis" terimine dayanmaktadır. Yine aynı kökenden gelen "Politikos" devlet adamı, "Politcia" ise devlet ya da yönetim şekli kavramlarını karşılamaktadır (Çam, 2005: 22). Politika kavramının yazılı literatürde ilk ortaya çıkışı Platon'un "Devlet" kitabı ile birlikte olsa da onun öğrencisi olan Aristoteles "Politika" adlı eserinde kavramı çok daha detaylı bir biçimde irdelemiştir.

Politika kavramının Türkçe'de kullanımları ve oluşturduğu algı üzerindeki mevcut karışılık, kavramın ingilizce literatürdeki anlamı üzerinde irdelenmesini gerekli kılmaktadır. Öncelikle Türkçedeki "Politika" terimi İngilizce de "Policy" ve Politics" olmak üzere iki farklı anlam taşıyan iki farklı terimi karşılamaktadır. "Policy" Türkçede kurumların resmi yönetmelik, kural ve uygulamalarını kapsarken, "Politics" ise örgütsel politikanın da (Organizational Politics) kapsamına giren etkileme davranışlarını ve siyaset kavramını içeren anlamları karşılamaktadır. Ancak politika kavramının dilimizde taşıdığı anlam karmaşası burada da bitmemektedir. İngilizce literatürde "Politics", Türkçe literatürde "Politika" veya dilimizdeki diğer eş anlamlısı "Siyaset" terimleriyle ifade edilen kavramdan söz edildiğinde ülkemizde genellikle oluşan algı; ülke veya siyasi parti yönetimlerini ele geçirmek isteyenlerin güç ve mevki sahibi olma çabaları, davranışları veya ülkelerin uluslararası arenada uyguladıkları politikaları yönündedir. Ancak politika sadece devlet veya siyasi partilerde gözlenebilen bir kavram değildir. Aksine insanoğlunun olduğu ve birlikte hareket ettiği, güce dayalı hiyerarşinin ve kaynak dağıtımın olduğu her yerde politika ve politik davranış görülebilir (Kaufman, 1964; Gandz ve Murray, 1980; Kacmar ve Carlson, 1997). Nitekim Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde politika üç şekilde tanımlanmaktadır;

> *1. Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa.*
>
> *2. Davranış biçimi, düşünce yapısı.*
>
> *3. Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme.*

Yukarıda belirtilen Politika ifadesinin TDK tarafından Türkçede kullanımları üzerine yapılan tanımlamalardan üçüncüsü örgütsel politika ifadesinin de kapsadığı politika olgusuna en yakın anlamı içermektedir. Bu bağlamda Mintzberg (1983: 172) politika kavramını "Bir bireye veya bir gruba fayda sağlamak üzere tasarlanmış, resmi etki sistemlerinin dışında ve genellikle onlara muhalefet eden, gayri resmi etki davranışı" olarak tanımlamıştır. Özetle örgütsel politika teorisinin ele aldığı politika kavramı esasında gayri resmi yollardan gerçekleştirilen etkileme davranışlarıdır.

2.2. Örgütlerde Politik Davranış

Aristoteles'ten günümüze, kendi amaçları için başkalarını etkileme sanatı olarak ifade edilen politik davranışın birçok araştırmacı tarafından insanoğlunun bulunduğu her yerde var olacağı vurgulansa da insanın tüm davranışları için politik demek doğru olmayacaktır (Mayes ve Allen, 1977). Literatürde birçok farklı tanımlamaları yapılan (Ferris vd., 2002) politik davranış özünde kontrol ve etki etme teşebbüslerini ifade etmektedir. Ancak tüm etki veya kontrol faaliyetleri de politik olarak adlandırılamaz. Bir etki davranışının politik olarak adlandırılabilmesi için kurumun resmi etki ve kontrol sistemlerinin dışında yer alması (Mintzberg, 1983) ve bireysel veya grup amaçlarına (Self-interest) hizmet etmesi gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 471). Politik davranışların en belirgin özelliği, ilgili davranışın genel çıkarların dışında ve belki de pahasına olacak şekilde bireysel veya grup çıkarlarına hizmet etmesidir (Gandz ve Murray, 1988; Drory ve Romm, 1990).

Politik davranış olgusunu daha iyi anlamak için alan yazında daha önce yapılmış çeşitli tanımlamalarına göz atmak faydalı olabilir;

- Diğer bireylerin rekabetçi durumlarda avantaj sağlamak için kaynak olarak kullanılması (Burns, 1961).
- Kaynak paylaşım alanlarında karşıt istekleri bulunan birey veya grupların davranışları (Pettigrew, 1973).
- Bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını geliştirmeyi veya korumayı ve başkalarının çıkarlarını tehdit etmeyi amaçlayan bilinçli sosyal etki girişimleri (Porter, Allen ve Angle, 1981: 359).

- Stratejik olarak kısa vadeli veya uzun vadeli kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarmak için tasarlanan davranışın, başkalarının çıkarlarına ters veya onların pahasına bir sosyal etki sürecinde kullanılması (Ferris, Russ, ve Fandt, 1989).
- Uygulayıcılarının kişisel çıkarını geliştirmeye veya korumaya yardımcı olacak resmi gücü elinde tutanlara yönelik sosyal etki girişimleri (Cropanzano, Kacmar ve Bozeman, 1995: 7).
- Başkalarının refahını dikkate almadan kendi çıkarlarını ilerletmede bireylerin hedefe yönelik eylemleri (Kacmar ve Baron, 1999).
- Siyasi davranış, bireyler tarafından kişi veya grup çıkarlarını teşvik etmeyi amaçlayan stratejik olarak hedefe yönelik, rasyonel, bilinçli ve diğerlerinin çıkarları pahasına taktiksel etkilemelerin kullanılması olarak tanımlanır (Valle ve Perrewe, 2000).

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle politik davranış; birey veya grupların kendi çıkarları doğrultusunda ortaya koydukları etkileme davranışları olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, politik davranışlar diğer insanların veya örgütün amaçlarına bakmaksızın bireyin kendi çıkarına (Self-interest) hizmet eden faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Ferris vd., 2000; Ferris vd., 2002; Hochwarter vd., 2020).

Alan yazında birçok çalışmada bir davranışın politik olarak adlandırılabilmesinin ön koşulu olarak "kişisel çıkarlara" hizmet edip etmediğinin gözlemlenmesi önerilmektedir. Bir davranışın politik olup olmadığına işaret eden diğer bir önemli özellik ise ilgili davranışların kişilerin işlerinin resmi kapsamıyla ilgili görevler çerçevesinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğidir. Politik davranışlar daha ziyade formel iş gerekliliklerinin kapsamı dışında kalan informal faaliyetlerdir (Gandz ve Murray, 1980). Nitekim, Mayes ve Allen (1977), politik davranışın, resmi olmayan yollarla örgütsel olarak onaylanmış veya örgüt tarafından onaylanmayan amaçları elde etmeye odaklandığını öne sürmüşlerdir.

Politik davranış örneklerine uygulamada, uygulayıcıların yetenek ve karakter özelliklerine bağlı olarak sayısız biçimlerde karşılaşabiliriz. Bu davranışların en yaygın olarak gözlenenlerine; bir gruba ait olmak veya grup içi statü kazanmak için çaba gösterme, güçlü kişilere yalakalık, herkesle iyi geçinme çabası, arkadan oyun çevirme, yöneticilere bilgi taşıma, istenmeyen kişileri kötüleme veya kendi grubuna dahil olanları övme gibi bir bireye veya gruba fayda sağlamaya yönelik yapılan davranışlar örnek gösterilebilir (Tedeschi ve

Melburg, 1984; Kacmar ve Ferris, 1991; Ferris ve Kacmar, 1992; Ferris vd., 1996; Hochwarter, Kacmar, Perrewé ve Johnson, 2003).

2.2.1. Politik davranış ve örgütsel politika kavramları ayrımı

"Örgütsel Politika" ve "Politik davranış" kavramları alan yazınında pek çok kez aynı anlamda ve birlikte kullanılan oldukça benzer iki kavramdır. İki kavramın ifade ettiği olgular oldukça yakın olsa da, bu iki olguyu daha iyi anlamak için farklılıklarını vurgulamak gereklidir. Çünkü *Herhangi bir şeyin var olabilmesi için diğer her şeyden ayrılması gerekir. Belirli bir şey ile diğer her şey arasında hiçbir ayrım yapılmazsa, o zaman yalnızca farklılaşmamış tek şey vardır (Lefkoe, 2011).*

İnsanoğlunun bir arada bulunduğu her zaman ve alanda gerçekleşebilecek politik davranışların, örgütleşmiş ve genellikle de resmi kurumlarda gözlenen yansımaları ve etkilerinin toplamı örgütsel politika olarak ifade edilmektedir. Politik davranış, bahsi geçen sosyal etki denemelerinin davranışsal boyutunu kapsarken, örgütsel politika bu davranışları belirli bir kurum özelinde, hiyerarşik düzeyler arası ilişkileri de ele alarak, nedenlerini, etkilerini ve sonuçlarını da kapsayacak şekilde inceleyen kapsamlı bir modeldir (Ferris vd., 1989; Hochwarter vd., 2020). Özetle politik davranışların örgütsel boyutta incelenmesine örgütsel politika denir. Politik davranış, bireysel ve grup düzeyinde meydana gelen etkileme girişimleriyle ilgilenirken, örgütsel politika, bu etkileme girişimlerini ve bunların örgüt içindeki çalışma, karar alma ve kaynak tahsisi süreçler ile performans gibi çıktılar üzerinde ki etkilerini inceler (Ferris vd., 2002).

Örgütsel politika ve politik davranış farklı anlamlar taşıyan ifadeler olsalar da doğal olarak birbirleri ile ilişkilidirler (Valle ve Perrewe, 2000). Bu bağlamda alan yazınında örgütsel politika algısı ve politik davranış düzeyleri arasında ki ilişkileri açıklamaya yönelik çalışmalar bazı istisnalar hariç bu ilişkiyi desteklemekte ve çalışma ortamlarında yüksek oranda örgütsel politika algılayan çalışanların, politik davranışlarını arttırdığını göstermektedir (Valle ve Perrewe, 2000; Ferris vd., 2002; Sun ve Chen, 2017; Hochwarter vd., 2020)

2.3. Örgütlerde Güç

Politika ile yakın ilişkili kavramların başında güç gelmektedir. Yakın ilişkininde ötesinde "Güç" ve "politika" birbirlerinin içinde yer alan ve birbirinden beslenen iki olgudur (Madison vd., 1980). Politik davranış kişiler tarafından gücün arttırılmasında kullanılmakta, güç ise politikaların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Tıpkı politika gibi negatif anlamlar çağrıştırmasına rağmen güç, örgütlerin ve özellikle de yöneticilerin olmazsa olmazıdır. Çünkü yönetim faaliyeti, insanları etkileyerek harekete geçirmeyi gerektirir. İnsanları etkilemek için ise, onların bizim düşüncelerimizi desteklemesini ve bizim istediğimiz gibi tutum ve davranışlar sergilemelerini sağlamak oldukça önemlidir. Bu başkaları üzerinde sağlanacak etki ancak güç ile gerçekleştirilebilir. Kısaca "bir kişinin veya örgütün başkalarını etkileme yeteneği" olarak tanımlanabilecek güç olmadan ne yönetim ne de politik etki düşünülemez (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 384; Johns ve Saks, 2005: 377, Sökmen, 2013: 50; Güney, 2015: 243; Robbins ve Judge, 2017: 460).

Güç kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için üzerinde durulması gereken üç önemli özelliği vardır. İlk olarak güç, sadece bir kişinin tutum ve davranışlarını değiştirme eylemi değildir, değiştirme potansiyelini de içerir. İnsanlar çoğunlukla kullanmadıkları bir güce sahiptir ancak diğerleri onların bu gücünü bilir ve davranışları bu bilişten etkilenir. İkinci olarak güç, güce sahip olan kişinin diğerlerinin arzuladıkları kaynaklara veya arzuladıkları kaynaklara ulaşmalarına aracı olabilecek değerli unsurları kontrol etmesi ile alakalıdır. Bu kaynakları kontrol etme gücü, kişi o kaynakları gerçekten kontrol etsin ya da etmesin diğerlerinin onun bu gücünü algılamasıyla ilişkilidir. Kimi çalışanlar sadece bu kontrol gücüne sahip oldukları algısı aracılığıyla güçlü oldukları imajını verebilir. Üçüncü olarak güç, bir tarafın diğeri üzerinde eşit olmayan bağımlılığını içerir. Eşit olmayan bağımlılık, A kişinin sahip olduğu gücün, B kişisinin amacına ulaşmasında engel veya yardımcı olacak etkiye sahip olması durumunda ortaya çıkar. Örneğin bir çalışma arkadaşı diğerinin üstleri tarafından takdir edilmesini sağlayacak daha iyi bir rapor (hedef) yazmasını sağlayacak uzmanlığa (Kaynak) sahipse, bu kişi uzmanlığı sayesinde diğeri üzerinde güce sahiptir. Kaynak ne olursa olsun, B kişisi amacına ulaşmada kaynağı sağlayacak A kişisine (güç sahibi) bağımlıdır. Kişinin istekleri üzerinde kontrolü olan kişinin aynı zamanda kişi üzerinde gücü vardır. Örneğin bir fakültede lisans derecesi almak isteyen öğrencilerin üzerinde öğretim elemanlarının veya bir takımda forma şansı almak isteyen sporcuların üzerinde antrenörlerin önemli derecede gücü vardır. (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 174; Robbins ve Judge, 2017: 460). Özetle

güç, A kişisinin B kişisinin ortaya koyduğu fikir ve davranışları etkileyebilme ve böylece A'nın B'yi kendi istek ve çıkarlarına göre davranmasını sağlama kapasitesidir (Robbins ve Judge, 2011/2019: 420).

2.3.1. Örgütlerde güç kaynakları

Yöneticiler örgütleri amaç ve hedeflerine götürmede başarılı olabilmek için her zaman "onlarla birlikte olan" ve "isteklerine göre hareket eden" personele ihtiyaç duymaktadır. İnsanların bir işi veya davranışı gerçekleştirmesini sağlama veya başkasının gerçekleştirdiğine diğerlerinin uymasını sağlama tamamen güç ile alakalıdır (Skinner ve Stewart, 2017: 213). Güç ise en basit anlamıyla insanları istediğiniz gibi davranmaya zorlama ile ilgilidir.

Peki güç nereden gelmektedir? Bir birey veya grup örgütlerde diğerlerini etkilemek isterse bu gücü nasıl elde edebilir? Bu soruların cevabını anlayabilmek için birey ve gruplara güç sağlayan kaynakları veya örgütlerdeki güç kaynaklarını anlamak gerekmektedir. Güç kaynakları kavramı, örgüt içinde birey veya grupların başkalarını etkileyebilecek gücü elde edebilmek için hangi kaynaklardan yararlanıldığını açıklar. Örgütlerde birey veya grupların sahip olabilecekleri gücün kaynakları (temelleri) ilk olarak French ve Raven (1959: 151) tarafından 5 kategoride sınıflandırılmıştır. Günümüzde de geçerliliğini koruyan ve yaygın olarak kullanılan bu sınıflandırmanın daha iyi anlaşılması için gücün temellerini öncelikle kişilerin örgütteki konumundan doğan güç kaynakları ve kişisel özelliklerden doğan güç kaynakları olarak iki ana kategoriye ayırmak faydalı olacaktır (Robbins ve Judge, 2017: 462; Skinner ve Stewart, 2017: 214) . Buna göre; zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç *(konumdan doğan güç kaynakları)*, uzmanlık gücü ve hayranlık gücü *(kişisel güç kaynakları)* şeklinde sınıflandırılabilecek güç kaynakları hakkında detaylı bilgi aşağıda verilmiştir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 385; Johns ve Saks, 2005: 377; Robbins ve Judge, 2017: 462).

<u>Pozisyona dayalı güç kaynakları</u>

Pozisyona dayalı güç (Örgütteki konumdan kaynaklı güç) bireyin örgüt içerisinde sahip olduğu resmi mevkiden veya informal yapı içerisinde gayri resmi yollardan elde ettiği

statüden kaynaklı sahip olduğu zorlama ve ödüllendirme yetkilerinden kaynaklanan güç türüdür (Robbins ve Judge, 2017: 462; Skinner ve Stewart, 2017: 214).

Ödül Gücü; Çalışanlara kurum içerisinde verilebilecek ödüllerin dağıtılmasında karar verme yetkisine sahip olma veya karar vericilere etki etme ilgili bir güçtür. Prim, zam, tatil, eğitim fırsatları hatta övgüde bulunmak, sırtını sıvazlamak gibi basit davranışlar bile örgütlerde çalışanları ödüllendirmek için kullanılabilir. Çalışanlar herhangi bir davranıştan ödül sağlayacaklarını düşündüklerinde, yöneticilerinin veya diğer çalışanların emir ve isteklerine daha kolay uymaktadırlar. Bu nedenle çalışanlar, kendileri için değerli olarak gördükleri şeylere sahip olan veya ona suna bilecek kişi veya grupları güçlü olarak görmektedirler. Bu tür gücün varlığını sürdürmesi, verilen ödüllerin çekiciliğine ve bireyin ödülleri kontrol edebilmesine bağlıdır. Bunu karşın ödüller, iyi yapılan bir iş için yöneticinin adil bir taktirini ifade etmek üzere verildiğinde, bu durum yöneticinin *hayranlık gücünün* artmasını sağlayabilir. Uygun yollarla teşvikler veren yöneticiler, giderek ödülü alan çalışanlar tarafından daha fazla sevilmeye başlar (Johns ve Saks, 2005: 378; Skinner ve Stewart, 2017: 215; Robbins ve Judge, 2017: 462)

Zorlayıcı Güç: Zorlayıcı güç ceza uygulama yeteneğidir. Zorlayıcı güce sahip kişiler diğerlerini cezalandırma kabiliyetine sahiptir. Temelini olumsuz yaptırımların doğuracağı korkudan almaktadır. Çalışanları iş yerlerinde korkutan ve disipline eden her şey zorlayıcı güç kapsamındadır. Zorlayıcı güç yöneticinin, istenmeyen davranışları nedeniyle çalışanları cezalandırarak onları etkileme becerisidir. Genellikle kulağa en kötü gelen güç çeşididir. Ancak aynı zamanda çok etkilidir. Zorlayıcı gücün etkisini sürdürmesi cezanın şiddetine ve cezadan kurtulma olasılığının oranına bağlıdır. Bununla birlikte yöneticinin cezalandırma araçlarına sahip olması kadar, çalışanın yöneticisinde bu gücün var olup olmadığına yönelik algılaması da önemlidir. Ceza sevilmeyen bir işe vermek, daha sıkı denetlemek, ek gelir getirici işler vermemek, kural ve düzenlemelerin uygulanmasını sertleştirmek, terfileri bekletmek veya reddetmek gibi pek çok biçimde verilebilir (French ve Raven, 1959: 152; Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 385; McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 175).

Örgütsel düzeyde eğer A, B'yi kovabilme, statüsünü indirebilme veya cezalandırma yetkisine sahip ise ve B'nin performasına değer biçebiliyorsa A'nın B'nin üzerinde zorlayıcı gücü vardır. Ancak zorlayıcı güç sadece formal yapılarda değil sosyal sistemler içerisinde de görülebilir. Örneğin çalışanlar arkadaşlarını alay etme dışlama veya psikolojik baskı yapma gibi davranışlarla cezalandırabilir. Ödüllendirme gücü gibi kaynakların kontörlü temeline dayanan zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün bir nevi tersidir. Ödüllendirme gücü,

büyük olasılıkla olumlu duyguları geliştirir ve hayranlık gücünün gelişmesini kolaylaştırır fakat zorlayıcı güç özellikle de doğru kullanılmadığında tam tersi etki yapar (Robbins ve Judge, 2017: 462).

Yasal Güç: Yöneticinin çalışan davranışlarını sadece örgütteki pozisyonundan dolayı etkileme becerisidir. Bir örgütte kişinin sahip olduğu resmi mevkiden dolayı sahip olduğu yetki ve otoritelerden kaynaklıdır. Yasal güç örgütün resmi kuralları aracılığı ile belirlendiği için tüm çalışanlar tarafından kabul görme özelliği vardır (Güney, 2015: 247). Ancak bu tür bir güç orta ve uzun vadede istikrasız olabilir. Çünkü kişi unvan veya konumunu kaybettiğinde yasal güç anında ortadan kaybolacaktır. Ayrıca yasal güç kuralların belirttiği kapsama alanı ile sınırlıdır. Mevkisi gereği oldukça güçlü kişiler dahi çalışanlara görev ve yetkilerinin dışında talimatlar veremezler, verseler dahi görmezden gelinebilirler (Skinner ve Stewart, 2017: 214). Örgütsel hiyerarşi içerisinde yükseldikçe kişilerin yasal gücü katlanarak artar. Fakat askeri birlikler gibi yasal gücün dayanaklarının çok kuvvetli olduğu uç örneklerin dışında kalan örgütlerde yasal gücün tam olarak işlevsel olabilmesi için yetkili kişilerin gücünün ve yetkinliğinin sosyal sistemler tarafından da kabul edilmesi gereklidir (Johns ve Saks, 2005: 378).

Kişisel güç kaynakları

Bu noktaya kadar anlatılan yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç esas itibari ile kişinin örgüt içerisinde formel veya informal yapılar içerisinde sahip oldukları konumdan kaynaklanmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 177). Kişisel güç kaynakları ise, bireylerin kimi zaman yönetici dahi olmamalarına rağmen sahip olabilecekleri güç kaynaklarını ifade etmektedir. Bu kişilerin gücü, sahip oldukları nadir bulunan ve çevreleri için faydalı veya önemli kişisel özelliklerinden gelmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 462,463).

Uzmanlık Gücü: İngiliz filozof Francis Bacon'un (1561-1626) "*Bilgi en büyük güçtür*" mottosu ile önemini çarpıcı bir şekilde ifade ettiği güç türü, French ve Raven'in (1959: 155) ortaya koyduğu güç sınıflandırılmaları içerisinde uzmanlık gücü olarak yer edinmiştir. Uzmanlık bir bireyin veya grubun başkalarının değer verdiği bilgi ve becerilere sahip olarak başkalarını etkileme yeteneğidir (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 177). Kişinin sahip olduğu bilgi diğerleri için ne kadar önemliyse ve ne kadar nadir bulunuyorsa uzmanlık gücü

o oranda artar (Koçel, 2020: 573). İnsanlar uzmanlığını daha önce yaptıklarıyla kanıtlayan ve kendi işlerini daha iyi veya kolay şekilde yapmalarını sağlayacaklarına inandıkları kişilere güvenir. Eğer yasal güce sahip kişiler uzmanlığa ve yetkinliğe sahip değilse çalışanlar genelde onları es geçerek uzmanlığına güvendikleri kişilerin önerilerini dinlerler. Yasal güç ve uzmanlık gücünün aynı kişilerde bulunursa bu oldukça etkili ve olumlu sonuçlar verebilir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 387).

Hayranlık Gücü: İngilizce alan yazınında "*Referent power*" (French ve Raven, 1959: 154) olarak yer alan beşinci güç kaynağı, Türkçeye çeşitli bilim insanları tarafından "*Karizmatik güç, beğeniye dayanan güç* (Güney 2015: 248), kişisel güç (Robbins ve Judge, 2011/2019: 422), referans gücü (Skinner ve Stewart, 2017/2020: 216)" gibi farklı ifadelerle aktarılmıştır. Hayranlık gücü bir bireyin diğerini beğenip, saygı duyması ve o kişiyle kendini özdeşleştirip davranışlarında onu referans alması ile ortaya çıkar. Ünlü sporcuların ve şarkıcıların hayranlık gücü vardır. Bu nedenle bir çok insan giyinişlerinden, yaşam tarzlarına kadar günlük davranışlarını şekillendirirken onları referans alır (Skinner ve Stewart, 2017: 216). Benzer etki bir iş yerinde beğeni toplayan bir kişinin etrafında da görülebilir. Hayranlık gücü de uzmanlık gücü gibi mevki veya statüye değil, kişisel özelliklere ve iletişim gücüne dayanır. Çalışanların kendilerini yöneticileriyle veya önemli olarak görülen başka bir çalışanla özdeşleştirmelerine bağlı olarak davranışlarında meydana gelen değişmelerle açıklanır. Hayranlık gücü yüksek olan kişiler, bu özellikleri sayesinde çalışanlar tarafından sevilir, takdir edilir ve izlenir. Bu güç çoğu zaman karizma ile de ilişkilendirilir (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 178). Yüksek karizmaya sahip, yani çevresi tarafından beğenilme ve çekici bulunma ihtimali yüksek olan insanlar doğuştan gelen bir özelliğe sahiptir. Karizmatik güce sahip olanlar, çevrelerine ilham verir, onları daha rahat harekete geçirir ve etkiler. Bu sayede onları diğerlerinin hayal dahi edemeyeceği amaçlar doğrultusunda kolayca bir araya getirebilir (Güney 2015: 248).

Uzmanlık gücü gibi, hayranlık gücü de bireyseldir ve herhangi bir yöneticilik pozisyonuna sahip olmaya gerek duymaz. Bununla birlikte uzmanlık gücü, hayranlık gücüne göre biraz daha dar kapsamlıdır. Uzmanlık gücünün sınırlarını faydalı bilgiler tanımlar. Bu güç bir uzmanlık imajı oluşturmakla alakalıdır. Ayrıca, Uzmanlık gücü ve hayranlık gücü, geçici örgütsel mevkilere değil, kişisel özelliklere dayandığından, ödül gücü, zorlayıcı güç ve yasal güce göre çok daha kalıcı güç kaynaklarıdır (Robbins ve Judge, 2011/2019: 422; Koçel, 2020: 573).

2.4. Örgütlerde Gruplar

Günümüzde insanlar yaşantılarının büyük bölümünü, üyesi olmayı tercih ettikleri veya üye olarak tercih edildikleri grup adı verilen sosyal topluluklarda geçirmektedir. Gruplar, insan hayatında iki nedenle önemlidir. Bunlardan birincisi, başkalarıyla birlikte ortak bir hedef doğrultusunda hareket ve etki etmenin, bireylere tek başına elde edemeyecekleri bir güç kaynağı sağlamasıdır (Skinner ve Stewart, 2017: 136). İkinci olarak ise grupların, insanoğlunun sahip olduğu en temel ihtiyaçlardan biri olan sosyalleşme ve sosyal tatmin ihtiyaçlarını karşılamasında önemli bir araç olmasıdır. Özetle, sosyal yaşamda gruplar, bireylerin amaçlarına daha kolay ulaşmasına, ekonomik, sosyal tatmin sağlamasına, kişisel özelliklerini şekillendirmesine ve geliştirmesine yardımcı olur (John ve Saks, 2005: 206; Sökmen 2013; 34).

İnsanoğlunun yaşamda bir araya geldiği her yerde ve her zaman gruplar görülebilir. Ancak tüm insan topluluklarını yönetim bilimi açısından grup olarak ele almak mümkün değildir. Nitekim, Nahavandi ve Malekzadeh (1999: 230) bir insan topluluğunun grup olarak tanımlanabilmesi için altı temel özellik belirlemiştir;

- Öncelikle bir grup birden fazla insan içerir.
- Grup üyeleri birbirleriyle etkileşim içerisinde olmalıdır.
- Bu etkileşim yüz yüze olabileceği gibi elektronik ortamlar aracılığı ile uzaktan da gerçekleşebilir.
- Grup üyeleri grup içerisindeki formel ve informal hiyerarşik yapılanmaların bir sonucu olarak farklı görev ve rollere sahiptir
- Grupların bir araya gelmek için resmi veya sosyal yollarla belirlenmiş ortak bir amacı veya nedeni vardır.
- Grup üyeleri, oluşturdukları yapıyı bir grup olarak algılar
- Grup üyeleri arasında dayanışma ve sosyal tatmin yaşanmalıdır.

Bu özellikler çerçevesinde, alan yazınında gruplara yönelik çeşitli bakış açıları ile farklı birçok tanımlama yapılmıştır. Algılamaya önem veren tanımlamaya göre, bireylerin kendilerini bir gruba ait olarak hissetmeleri durumunda grup oluşur. Grup yapısını önemseyen bir tanımlamaya göre grup, iki veya daha fazla insanın bir amaca ulaşmak için, birbirlerine karşılıklı bağlılık hissederek bir araya gelmesi ve bu karşılıklı bağlılık içerisinde sosyal normların gelişmesi ise oluşur. Son olarak Motivasyona önem veren bakış açısına

göre ise grup, bir araya gelmelerinde farklı amaçlarla motive olmuş bireylerin meydana getirdiği bir topluluktur. Bu bakış açılarından hareketle kapsayıcı bir şekilde grup kavramı; belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş, kendi içerisinde normlara ve davranış kalıplarına sahip, birbirleri ile etkileşime giren ve birbirlerine bağımlı iki veya daha fazla bireyden oluşan insan topluluğu (John ve Saks, 2005: 206; Robbins ve Judge, 2017: 314; Skinner ve Stewart, 2017: 136) olarak tanımlanabilir.

Hayatın her alanında çeşitli örnekleri karşımıza çıkan gruplar, yönetim ve örgüt teoriler açısından da büyük önem arz etmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır ve doğal olarak birlikte zaman geçirdiği insanlar içerisinden bazılarını beğenecek bazılarını ise beğenmeyecektir. Bu nedenle bir örgütü, gruplar ve gruplar arası ve grup içi dinamikler olmadan düşünmek ve anlamak imkânsızdır (Koçel, 2020: 620).

Bu doğrultuda araştırmamızın odağını oluşturan örgütsel politika açısından da gruplar oldukça önem arz etmektedir. Çünkü gruplar örgütlerde ki politik faaliyetlerin önemli bir unsurudur. Çoğu insan, kişisel olarak hayal bile edemeyecekleri politik güç ve zaferlere gruplar aracılığı ile ulaşabilir. Ayrıca örgütlerdeki gruplar kendi çıkar ve hedefleri doğrultusunda hareket edebilir. Bu hareket neticesinde oluşabilecek, gruplaşmalar ve gruplar arası çıkar çatışmaları örgütsel politika içerisinde de önemli bir alanı kapsamaktadır (Robbins ve Judge, 2011/2019: 430). Grupların örgütsel politika açısından diğer bir önemi ise insanların davranışlarını etkileme özelliklerinden kaynaklanır. Örgütsel politikanın odak noktası politik davranışlardır. İnsanlar tarafından gerçekleştirilen her davranışın esasında belirli bir "arka planı" vardır ve davranışın çerçevesi, bu arka plan tarafından belirlenir. Bir spor salonunda arkadaşlar arasında oldukça uygun olabilecek bir ifade veya jest, bir akşam yemeğinde yersiz hatta aşağılayıcı olabilir. Dolayısıyla insanlar arkadaş gruplarında sergiledikleri davranışları, diğer sosyal gruplarda genellikle sergilemez. Bu nedenle ilgili bir arka planı anlamadan bir davranışın nedenini algılama imkânsızdır (Lewin, 1935). Özetle belirli özelliklere ve davranış alışkanlıklarına sahip bir kişi ait olduğu grubun dinamikleri ve normları nedeniyle farklı davranabilir. Grupların oluşturduğu etki ve baskı gücü, grup üyelerinin ve hatta kimi durumlarda grup üyesi olmayan kişilerin dahi davranışlarında değişikliklere neden olabilir (Koçel, 2020: 622).

Esasında örgütler birer grup olma özelliği gösterse de, tüm örgütlerin içerisinde de çeşitli gruplar vardır. Örgüt içerisinde görülen bu gruplar bilinçli veya resmi yöneticilerin tercih ve kararları ile ortaya çıkan formal gruplar olabileceği gibi kendiliğinden gelişen. informal gruplar şeklinde de görülebilir. Nitekim örgüt araştırmalarında üzerinde en çok durulan grup sınıflandırılması da formel ve informal (*Biçimsel-Biçimsel olmayan/Resmi-sosyal*) grup ayrımıdır. Bu kapsamda örgütleri oluşturan formel ve informal yapılar ile bunların birbirleriyle etkileşimi en nihayetinde örgütsel politikanın da özünü oluşturmaktadır. Örgütler içerisinde görülen bu alt grupları anlamak ve doğru yönetmek yöneticilerin çaba göstermesi gereken önemli bir gerçektir. Çünkü yöneticilerin grupları ve grup başarılarını etkilediği gibi gruplar da yöneticilerin ve örgütlerin başarılarını etkileyebilir (John ve Saks, 2005: 206; Robbins ve Judge, 2017: 314; Skinner ve Stewart, 2017: 136). Örneğin, bir örgütte formal olarak genel müdür ekibin lideridir ve formal yapıda sözü geçer. Ancak bu ekip içerisinde spor tutkusuyla her hafta spor yapmak için bir araya gelerek oluşan bir informal grup içerisinde formal yapıda ön planda olmayan bir kişi spor dalına özgü yetenekleri veya bilgisi sayesinde ön plana çıkabilir. Zamanla kendi içerisinde kalıplaşacak ve belirgin bir yapı oluşturacak bu informal grup içerisinde spora yetenekli olan kişi, formal yapıda sıradan bir çalışan olsa da bu informal grup içerisinde değer kazanan kişisel özellikleri nedeniyle informal lider özelliği kazanabilir.

2.4.1. Formel gruplar

Formel grup kavramı örgütün resmi yapılanması ve örgüt yöneticileri tarafından oluşturulan, belirli iş veya görevler için bir araya gelen insan topluluklarını ifade etmektedir. Formel grupların kuralları, yapıları ve işleyişleri örgütsel amaçlar doğrultusunda örgütün resmi yapısı tarafından belirlenir. Dolayısıyla formel grupların amaçları ve çıkarları örgüt amaçlarına hizmet etmektedir. Bir hava yolu şirketinin uçuş ekibi, bir fabrikanın üretim bandı veya bir satış ekibi formel gruplara örnektir (John ve Saks, 2005: 206; Skinner ve Stewart, 2017: 136).

Formel gruplarda yer alan üyeler arasındaki iş ve ilişkiler açık olarak önceden belirlenmiştir ve geçici veya sürekli amaçlar çerçevesinde oluşturulabilir (Güney, 2015: 149). Örgüt yaşamında bahsi geçen formel gruplar genellikle takım olarak adlandırılmaktadır. Ancak bütün takımlar birer grup olsa da birçok grup takım tanımı içerisine dâhil edilememektir

(McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 132). Grup ve takım kavramlarının benzerlik ve farklılıkları "*2.6. Spor Takımları*" bölümünde açıklanmıştır.

Örgütün kendisi esasında bir formal gruptur. Ancak yine örgüt tasarımın doğası gereği ortaya çıkan örgüt yapısı içerisindeki bölümler, bölümler içerisindeki birimler ve takımların hepsi formal grupları oluşturmaktadır. Bunlar örgüt içerisinde bilerek ve önceden oluşturulmuş, görevleri ve yetkileri tanımlanmış, diğer bölümlerle ilişkileri belirlenmiş ve örgütün durumu ve ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirilebilecek veya kaldırılabilecek formal gruplardır. Ancak Hawthorne deneylerinin de bize gösterdiği gibi bütün örgütlerde, herhangi bir yönetim kararı ve planlama süreci olmadan ortaya çıkan büyük veya küçük, etkili veya etkisiz çeşitli informal gruplar da bulunmaktadır (Koçel, 2020: 619).

2.4.2. İnformal gruplar

İnformal gruplar, örgüt üyelerinin ortak ilgileri ve amaçları çerçevesinde kendiliğinden oluşan, önceden planlanmamış sosyal topluluklardır (John ve Saks, 2005: 207). İnformal gruplar insanoğlunun sosyal bir canlı olarak evrimleşmesinin doğal sonucu olarak hissettiği ait olma ihtiyacının bir neticesidir (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 132). İnsan doğasının bir gerekliliği olarak ortaya çıkan informal gruplar, her örgütte bulunur. Örneğin, öğle yemeğinde buluştuğunuz arkadaşlarınız bir informal gruptur. Yine örgütlerde aynı ekipte, hatta aynı bölümde çalışmaması durumunda bile ortak özellikleri veya amaçları neticesinde birlikte sık zaman geçiren ve etkileşimde bulunan insanların oluşturduğu yapı informal gruplara örnektir. İnformal gruplar herhangi bir ön planlama, özel bir seçim veya yönlendirme olmadan kişilerin birbirleri ile olan ilişkileri, benzerlikleri veya ortak amaçları neticesinde ortaya çıkan gruplaşmalardır (Koçel, 2020: 620).

Örgüt tarafından belirlenmeyen ve örgütlerde resmi olarak varlığı bulunmayan informal grupların faaliyetleri, örgüt ve tüm çalışanların performansı üzerinde oldukça etkilidir (Robbins ve Judge, 2017: 315). İnformal gruplar daha önce açıklandığı haliyle genellikle sosyal ihtiyaçların tatmini için oluşur. Ancak bu gruplarda yer alan insanlar, örgütlerde tek başına başaramayacakları amaçları (değişime direnç, kaynaklardan daha fazla pay alma vb.) gerçekleştirmek için de bir araya gelebilir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 231; McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 133).

İnformal gruplar bazen doğaları gereği, bazen de formal yapı tarafından doğru yönetilmelerinin bir sonucu olarak, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında olumlu katkılar sağlayabilir (örneğin, insanları bir araya getirerek, bir birlerini tanımalarını sağlamak, aidiyetlerini arttırmak, motivasyonu arttırmak vb.). Ancak çoğu zaman, özellikle de doğru anlaşılıp yönetilemediklerinde örgütün amaçlarına ulaşmasında olumsuz etkilere de (örneğin, iş yavaşlatma, sosyal aylaklık, klikler arası çatışmalar vb.) sebep olabilirler (Koçel, 2020: 620). Bu bağlamda oluşmuş informal grupların amaçlarına ulaşmak veya kendi çıkarlarını korumak için gerçekleştirdiği faaliyetler örgütsel politika kavramının merkezinde yer almaktadır. İnformal grupların amaçlarını örgüt amaçları ile eşgüdümlü hale getirebilen yöneticiler, bu grupların ortaya koydukları etki ve çabaları örgütler için olumlu hale getirebilirler (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 231; McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 133).

2.4.3. Spor Takımlarında gruplar

Spor takımları, ulusal veya yerel olma özelliklerine göre spor federasyonları veya spor kulüpleri bünyesinde oluşturulan sporcu topluluklarıdır. Esasında kendileri de bünyesinde bulundukları örgütler içerisinde birer formal grup olma özelliği gösteren spor takımlarının da içerisinde çeşitli formal ve informal gruplar görülmektedir. Antrenör ekibi, sağlık ekibi, malzemelerden sorumlu ekip veya sahaya çıkan oyuncular spor takımlarında, formal grup tanımlamasına uyan gruplara örnekdir.

Spor takımlarında diğer tüm örgütlerde de olduğu gibi formal gruplarının yanı sıra bir çok farklı şekilde kendiliğinden bir araya gelebilen insanların, özellikle de sporcuların oluşturduğu informal gruplarda görülmektedir. Spor takımlarında informal gruplar hakkında literatürde kısıtlı sayıda çalışma olsa da gerek araştırmamızın bulguları gerekse alan yazındaki diğer çalışmalar aracılığı ile bu grupların diğer örgütlere benzer şekilde genellikle sporcular arasında ve hemşerilik, benzer demografik özellikler (yaş, takımda yenilik vb.), benzer kariyerler ve benzer performans özelliklerine göre oluştuğu söylenebilir. Ancak kimi zaman antrenörler veya yöneticilerde bu sporcu gruplarına dâhil olabilmektedir (Martin vd., 2015; Wilson vd., 2015, Wagstaff, Martin ve Thelwell, 2017).

Spor yönetimi alan yazınında yeterince ele alınmayan ancak diğer tüm örgütlerde olduğu gibi spor takımlarında varlığı kaçınılmaz olan formal ve informal grupların yapı ve dinamiklerinin, spor takımlarının performansları üzerinde oldukça etkili hatta belirleyici

olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından gösterilmiştir (Carron, Colman, Wheeler ve Stevens, 2002; Carron, Shapcott ve Burke, 2007; Kleinert vd., 2012; Bruner vd., 2014). Spor kulüplerinde sosyal yapının bir parçası olarak bu gruplar doğru yönetildikleri takdirde birçok olumlu katkı yapabilecekleri gibi diğer taraftan sorunların, çatışmaların odağı veya başarı önündeki engellerin bir nedeni de olabilirler. Diğer taraftan alt gruplar bireylerin veya tüm örgütün elde etmek istediği değerli kanyaklara ve diğer hedeflere ulaşmalarında önemli bir araçtır (Martin vd., 2015).

Klikler

Spor yönetimi literatüründe gruplarla ilgili okumalar yapıldığında karşılaşılabilecek diğer bir önemli kavram ise kliklerdir. Klik kavramı henüz literatürde net bir şekilde tanımlanmamış (Wilson vd., 2015) olsa da alan yazınında genel olarak alt grupların diğer ifade edilme şekli olarak kullanılmaktadır (Martin vd., 2014; Wagstaff vd, 2017). Ancak uygulamada ve literatürdeki bazı örneklerinde klikler, daha çok normları diğer alt gruplara göre daha belirgin hale gelmiş, daha güçlü yapıları olan, genellikle diğer kliklerle çatışma halinde olan, formal yapı için olumsuz sonuçlar doğurabilen ve kendilerine özgü çıkarları olan alt grupları ifade etmek için kullanılmaktadır (Bloom, Loughead ve Newin, 2008; Yukelson, 1997). Klikler arasındaki çekişmeler spor takımlarında performansı kötü etkileyebilmektedir (Martin vd., 2015; Wilson vd., 2015). Dolayısıyla spor takımlarında ki tüm alt grupları ve ilişkilerini anlamak kadar klikleri de anlamak spor yöneticileri ve antrenörler açısından oldukça önemli ve değerlidir.

2.5. Örgütsel Politika

Örgütlere ilişkin yaygın algı; onların rasyonel değerler ışığında yönetildiği ve ihtiyaç oluştuğumda en nitelikli kişinin işe alınacağı, hak edenin terfi edeceği, en yüksek performans gösterinin ücret artışı alacağı veya hatalı davranışların cezalandırılacağı şeklindedir. Ancak yönetim ve örgüt kitaplarının da büyük kısmına hâkim olan bu anlayış maalesef çoğunlukla örgütsel yaşamda karşılaşılan gerçeklerle uyuşmamaktadır. Çünkü insanoğlunun birlikte bulunduğu her yerde olduğu gibi örgütlerde de işleyiş sadece formal yapı ve kurallar

çerçevesinde gerçekleşmemekte, sosyal ilişki ve işleyişlerden önemli ölçüde etkilenmektedir (Madison vd., 1980; Ferris ve Kacmar, 1992).

Örgütlerde bulunan her çalışan, insanoğlunun doğası gereği örgütün sınırlı kaynaklarından kendisine daha fazla pay istemektedir. Kaynaklardan daha çok yararlanabilmek için ise başta karar vericiler olmak üzere diğer çalışanları etkilemek gerekir (March, 1962; Pfeffer ve Salancik, 1974). Nitekim örgütlerin işleyiş ve yönetim faaliyetlerinin temelinde de etkileme olayı bulunmaktadır. Yönetici sahip olduğu sorumluluğu başkalarını etkileyerek ve bu yolla onların belirli davranışlarda bulunmasını sağlayarak yerine getirmektedir (Pfeffer vd., 1976; Mayes ve Allen, 1977). Yönetici çalışanları etkileyemiyorsa yani iş yaptıramıyorsa o örgütte işler durur veya doğru şekilde yürümez. Bir kişinin, başka birini, kendi öneri, istek, arzu veya talimatlarını yerine getirmesini sağlamak olarak tanımlanabilecek etkileme kavramı, kişilerin gücünü kullanma sürecidir. Diğer bir ifade ile etkileme, bir kişinin davranışları ile başka birinin davranışlarının değiştiği sürecin adıdır (Koçel, 2020: 567-570).

Etki örgütsel yaşamda kişilerin isteklerini elde etmelerinde, en sık kullanılan araçtır. Dolayısıyla örgüt çalışanları örgütlerde daha fazla etki gücüne sahip olabilmek için çeşitli politik davranışlarda bulunarak güç sahibi olmayı veya güç sahibi kişileri etkilemeye çabalar (Mintzberg, 1985). Başka bir değişle örgüt adı verilen yapılarda kişiler, çeşitli davranışlarla diğerlerini etkileyerek kendi amaçları doğrultusunda kazanımlar elde etme çabası içerisindedirler. İşte örgüt üyelerinin güç kazanma ve diğerlerini kendi hedefleri doğrultusunda etkileme yönündeki bu çabaları *örgütsel politikayı* oluşturmaktadır (Drory ve Romm, 1990; Koçel, 2020: 570). Örgütsel politika teorisi gücün ve etkilemenin formal yapı içerisindeki işleyiş ve kaynaklarının dışında kalan kısmı ile ilgilenir. Örgütsel işleyiş ve kararları etkilemeye yönelik informal davranışlara; yöneticilere taşınacak hassas bilgileri saklama, maniple etme, koalisyon kurma, gizli bilgilerin medyaya veya dışarıya sızdırılması, güçlü kişilere yakın olmaya çalışma gibi davranışlar gösterilebilir (Robbins ve Judge, 2017: 471).

Ferris ve arkadaşlarının (2002) aktardığına göre, örgütsel politika konusuna yönelen bilimsel ilgi, Burns'un (1961) "mikropolitikanın" önemini tartıştığı araştırması ile altmış yıl öncesine dayanır. Pettigrew (1973), Porter (1976) ve Schein (1977) tarafından 1970'lerde sürdürülen bu ilgi, 1980'lerde Gandz ve Murray (1980), Mintzberg (1983, 1985), Farrell ve Peterson (1982), Vrendenburgh ve Maurer (1984) tarafından devam ettirilmiştir.

Bu çalışmaları takiben, Ferris ve arkadaşları tarafından 1989 yılında ortaya konan ilk kapsamlı Örgütsel Politika Modeli, örgütsel politika çalışmalarına yol gösterici nitelikte

önemli katkılar sağlamıştır. Ardından Kacmar ve Ferris tarafından geliştirilen "Örgütsel Politika Algıları Ölçeğinin" (Kacmar ve Ferris, 1991; Ferris ve Kacmar, 1992) literatüre kazandırılması ile örgütsel politika üzerine yapılan araştırmalar hızla ivme kazanmıştır. Bugüne geldiğimizde ise örgütsel politika, modeli 2002 yılında güncellenmiş (Ferris vd., 2002), hakkında sayısız çalışmalar ile çeşitli meta analizler yapılmış (Miller vd., 2008; Chang vd., 2009; Atinç vd., 2010; Bedi ve Schat, 2013; Munyon vd., 2015; Ferris vd. 2020) ve artık farklı örgüt türleri özelinde detaylı şekilde çalışılmış, nedenleri (Kişisel, Örgütsel etkiler) ve sonuçları (düşük performans, stres, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, düşük aidiyet vb.) iyi anlaşılmış, örgütlerin başarısı üzerine olumlu ve olumsuz sonuçları geniş çapta kategorize edilerek ortaya konmuş bir kavram halini almıştır (Ferris vd., 2002; Ferris vd., 2019; Hochwarter vd. 2020).

Örgütlerde var olan politik etki ve davranışlara yönelik bilimsel çalışmalar literatürdeki bahsi geçen gelişimi süresince, çeşitli araştırmacılar tarafından "politika (Politics), politik etki (Political Influence), sosyal etki (Social Influence), politik koalisyon (Political Coalisyon), güç taktikleri (Power Tactics), politik davranış (Political Behavior,) politik süreç (Political Process), iş yeri politikası (Workplace Politics), Şirketlerde politika (Company Politics) gibi (March, 1962; Martin, Sims, 1962; Pfeffer, Salancik ve Leblebici, 1976) farklı isimlerle adlandırılmıştır. En nihayetinde alan yazınında ilk kullanımını Mayes ve Allen'ın 1977 yılında yaptığı "Bir Örgütsel Politika Tanımına Doğru (Toward a Definition of Organizational Politics)" isimli çalışmasında gördüğümüz "Örgütsel Politika" terimi ise kavramın günümüzde en çok benimsenen ve geniş çapta kullanılan ifade edilme yöntemi haline gelmiştir.

Örgütsel politika kavramı, ilgili araştırmaların gelişim gösterdiği yaklaşık atmış yıllık süreç içerisinde birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Kavramı daha iyi anlamak için alan yazında daha önce yapılmış çeşitli tanımlamalarına göz atmak faydalı olabilir;

- Örgüt tarafından onaylanmamış amaçları, yine onaylanmamış etki araçlarıyla elde etmek için yürütülen faaliyetler (Mayes ve Allen, 1977).
- Organizasyonun amaçlarının, hedeflerinin ve diğer ana işleyişleri üzerine verilecek kararları informal yollarla etkilemek için yetki ve gücün kullanılması (Tushman, 1977).
- Kişi veya grupların kendi çıkarlarını koruma veya arttırma amaçlı kasıtlı etkileme faaliyetleri (Allen vd., 1979).

- Örgütte yöneticiler tarafından yapılacak karar verme ve ödüllendirme seçimleri konusunda belirsizlik veya fikir ayrılığı olduğunda, çalışanların tercih ettikleri sonuçlar ile güç ve diğer kaynakları elde etmek, arttırmak ve kullanmak için gerçekleştirdiği faaliyetler (Pfeffer, 1981).
- Örgütlerdeki farklı birey veya grupların çatışan çıkarlarının ortaya çıktığı durumlarda, örgüt içi kaynak dağıtımını etkilemeye çalışan informal etkileme faaliyetleri (Drory ve Romm; 1990).
- Politik aktörlere, kişisel çıkarlarını korumasına ve geliştirmesine yardımcı olacak mükafatları kazandırabilecek sosyal etki girişimleri (Cropanzano vd., 1995: 7)
- Örgütlerde insanların amaçlarına ulaşmak için ortaya koyduğu ve formal yapının dışında kalan faaliyetler (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 397).
- Örgütte yer alan diğer birey veya grupların, bir kişi veya grubun davranışlarını, diğer bireylerin ve muhtemelen örgütün çıkarları pahasına, "kendisi hizmet etme" olarak algıladığı davranışlar (McShane ve Von Glinow, 2005: 375).
- Örgütsel politika, bir bütün olarak örgütün ya da örgüt içinde yer alan birey ve grupların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için, bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz algılamaları doğrultusunda, örgütün ve diğer bireylerin yararına ya da zararına çeşitli davranışlar sergilemeleri sonucu örgütte oluşan durumdur (Mohan Bursalı, 2008: 19).
- Örgütsel Politika, bir bireyin resmi rolünün bir parçası olarak gerekli olmayan ancak organizasyon içindeki avantajların ve dezavantajların dağılımını etkileyen veya etkilemeye teşebbüs eden faaliyetlerden oluşur (Robbins ve Judge, 2017: 471).

Görüldüğü üzere alanyazında, örgütsel politika kavramına farklı açılardan bakan bir çok farklı tanımlama yapılmıştır. Ancak ilgili tanımların incelenmesi, teorinin geliştirildiği ve araştırmaların yürütüldüğü zaman ve bağlamlar boyunca tanımlar arasında çeşitli tutarlılıklar olduğunu ortaya koymaktadır (Ferris vd., 2002, Kartaltepe Behram, 2015: 9).

Öncelikle, örgütsel politika, kendi çıkarları doğrultusunda ve genellikle bir bütün olarak örgütün amaç ve hedeflerine aykırı hareket eden bireyleri veya grupları içerir (Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes, 1979; Mintzberg, 1985; Ferris vd, 1989; Cropanzano vd., 1995: 8; Ferris vd., 2002). Diğer taraftan, örgütsel politika genellikle bir bireyin diğerlerini etkilemede formal yapının dışında kalan güç ve unsurları kullanmasını içerir

(Allen vd., 1979; Cropanzano ve diğerleri, 1995: 9-11; Ferris vd., 1989; Mayes ve Allen, 1981; Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981; Porter vd., 1981).

Yukarıdaki tanım ve açıklamalardan da anlaşılacağı şekliyle örgütsel politika en sade ifadeyle, sosyal etki gücü elde etme aracıdır; birey veya grupların özel çıkarları için kullanılır; çıkarları çatışan en az iki grup vardır ve örgütün formal yapılanması haricinden kaynaklanır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015; 261). Bu noktada bahsi geçen tüm bu tanımlamalar ve ortak noktalardan hareketle örgütsel politika; "Örgütsel işleyişi ve özellikle kaynak dağıtımı kararlarını, kendisinin veya gruplarının çıkarları doğrultusunda değiştirebilme gücüne sahip baskın kişi veya grupların, örgütün resmi düzenlemelerinin dışında kalan ve sosyal odaklı etki denemeleri" olarak tanımlanabilir.

2.5.1. Örgütlerde politik davranışları arttıran etmenler

Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere tüm örgütlerde gerek örgütlerin gerek insanoğlunun yapı ve doğaları gereği politik davranışlar görülür (Kaufman, 1964; Kumar ve Ghadially, 1989; Kacmar ve Carlson, 1997). Ancak ne tüm örgütler ne de tüm insanlar eşit derecede politik değildir. Bir kişinin ne kadar politik davranıp davranmayacağı *kişisel* özelliklerinden kaynaklandığı gibi *örgütsel (durumsal)* etmenlerden de etkilenebilir. Nitekim örgütlerde politik davranışları teşvik eden etmenleri ortaya koymayı amaçlayan araştırmalarda ortaya konulan unsurlar bu iki başlık altında toplanabilir (Murray ve Gandz, 1980; Ferris vd., 1989: McShane ve Von Glinow, 2005: 376; Kartaltepe Behram, 2015: 14; Kanten, 2016: 858; Robbins ve Judge, 2017: 474)

<u>Bireysel Etmenler</u>

Aynı örgütte benzer koşullarda altında çalışan kişilerin bazıları diğerlerine göre daha politik davranmaktadır. Bu duruma çalışanların politik davranışlarının sıklığını belirleyen çeşitli bireysel özellikleri neden olur. Bu bağlamda örgütlerde daha politik davranacağı öngörülen çalışan özellikleri arasında **yüksek iç kontrole sahip** bireyler ön plana çıkmaktadır (Ferris vd., 2002; Can vd., 2015: 264; Hochwarter vd., 2020). Çünkü yüksek iç kontrole sahip veya iç kontrol odaklı olarak tanımlanan bireyler çevrelerini kontrol edebileceklerini ve başarı

veya başarısızlıklarının çevreden değil kendi davranışlarından kaynaklandığını düşünmektedirler. Bu nedenle içsel kontrole sahip bireyler proaktif tepkiler vermekte ve çevrelerini etkilemeye yönelik bu tepkiler genellikle politik davranışlar aracılığı ile olmaktadır (Robbins ve Judge 2017: 474).

Yüksek politik davranış gösteren bireylerin diğer bir ortak özelliği ise **makyavelist** değerlere sahip olmalarıdır (Cropanzano vd., 1995: 8). Makyavelizm, politik davranışlar hakkında İtalyan filozof Niccolo Machiavelli tarafından günümüzden 400 yıl önce yazılmış olan Prens adlı kitapla ortaya çıkmış bir kavramdır. Yüksek makyavelist değerlere sahip bireyler, hak ettiklerinden fazlasını elde etme konusunda rahatsız olmazlar ve bireysel çıkarlarına hizmet etme amacıyla diğerlerini aldatmanın amaca ulaşmak için doğal bir yöntem olduğuna inanırlar. Makyavelist kişi her şeyden önce kendini düşünür ve güç elde etmeyi çok severler. Anlaşılacağı üzere, bu tip insanlar için politik davranışlar doğaldır ve sıklıkla kullanırlar (McShane ve Von Glinow, 2005: 376).

Ayrıca bir bireyin **örgüte yaptığı yatırım** ve diğer örgütlerden algıladığı iş fırsat ve alternatifleri de politik davranışlarda bulunma derecesini etkiler. Bir kişi, örgütten gelecekte ne kadar fazla fayda beklerse ve o örgütte işine son verildiğinde, ne kadar çok şey kaybedeceğini düşünüyorsa gayri meşru davranışlarda bulunma veya örgütsel çıkarlara aykırı amaçlar belirleme olasılığı o kadar düşük olur. Aksine, birey örgüt dışında farklı ikame veya daha iyi iş alternatifleri algılıyorsa veya kendi çıkarları açısından geleceğini mevcut kurumunda görmüyorsa politik davranışlarda bulunma özellikle de örgüt çıkarlarına aykırı hareket etme olasılığı da artacaktır (Robbins ve Judge 2017: 474).

Örgütsel Etmenler

Her ne kadar bireysel etmenler politik davranışların sıklığında belirleyici olsa da, bazı bireylerin diğerlerine göre daha sık politik davranmasına benzer şekilde, bazı örgütlerde de politik davranışlar diğerlerine göre daha yaygındır. Bu durum bizlere çalışanların politik davranma derecelerinde örgütlerin yapılarının ve mevcut durumlarının da etkili olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda örgütsel politikayı teşvik eden örgütsel durumların başında **belirsizlik** gelmektedir (Cropanzano vd., 1995: 8). Örgütlerde verilecek herhangi bir karara yönelik belirsizlik varsa bu durum örgüt içinde ki politik davranışları önemli ölçüde arttırmaktadır

(Madison vd., 1980; Gandz ve Murray, 1980, Ferris vd., 2002). Özellikle örgütlerde yaşanan değişim dönemlerinde belirsizliklerin ortaya çıkma ihtimali artmaktadır. Belirsizlik çalışanların rolleri, performans değerlendirme sistemleri veya önemli kararların alınma süreçlerinde görülebilir. Bahsi geçen konu ve süreçlerde kararların doğru ve denetleyici unsurlar altında, kural ve yönetmeliklere göre değil, kişilerin sübjektif değerlendirilmelerine göre alınması, kararlar üzerine etki etmeyi amaçlayan politik çabaları artırmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 473). Diğer taraftan herhangi alınması gereken bir karar için yol gösterici kurallar, önceden yazılı olarak belirlenmiş ve bu kuralların objektif bir şekilde uygulanma alışkanlığı örgüte yerleşmişse, orada politik etkilere yer kalmaz. Örneğin bir şirkette açılan bir terfi pozisyonuna kimin atanacağına yönelik belirli kaideleri içeren bir yönetmelik varsa kimse etki veya yaranma çabalarına girmez. Ancak o terfi tamamen yöneticinin inisiyatifine bırakılmışsa ve daha önce o örgütte benzer kararlar objektif değerlendirmelere değil de politik etkiler doğrultusunda alınmışsa, o örgütte politik davranışlar hızla artar ve çalışanlar performans yerine politikaya odaklanır. Bu nedenle yöneticiler açısından belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve kararlarının adaletine çalışanları ikna etmek oldukça önemlidir (Can vd., 2015: 264; Güney, 2015: 254).

Örgüt içerisinde çalışanların politik faaliyetlerinin sıklığını arttıran diğer bir unsur ise **çatışmadır** (Cropanzano vd., 1995: 8). Örgütlerde örgütle veya diğer çalışanlarla çıkar uyuşmazlığına sahip birey veya grupların varlığı çatışmayı doğurur. Kendisinin veya grubunun çıkarlarını korumak veya arttırmak niyetinde olan kişiler, çeşitli etkileme taktikleri ile çatışma içinde oldukları kişi veya gruplara karşı üstün gelmeye çabalarlar. Özellikle kaynakların yeniden dağıtıldı ve bir çok unsurun yeniden konumlandırıldığı, dolayısıyla güç ve sahip olma mücadelelerinin ön plana çıkacağı **örgütsel değişme** dönemleri çatışmalar ve politik davranışları tetiklemesi açısından kritiktir (Madison vd., 1980; Drory ve Romm, 1988; Buchanan ve Badham, 1999). Öte yandan **kaynakların kıtlığı** da çatışmaları dolayısıyla politik faaliyetleri arttır (Kartaltepe Behram, 2015:15). Örneğin, bir örgütte herkese yetecek kadar oda varsa, kimse bir odaya sahip olmak için politik faaliyetlere zaman ayırmaz. Ancak bir odanın boşalmasını bekleyen birden çok insan varsa ve o odanın kime verileceği bir yöneticinin sübjektif kararına bırakılmışsa orada politik faaliyetler artacaktır.

Örgütler tarafından ortaya konulan **aşırı yüksek performans beklentisi** ve performans çıktıları bağlamında çalışanlara keskin sorumluluklar yüklemek de politik davranışları arttırabilir. Eğer bir çalışan tüm kariyerinin performansına bağlı olduğunu hissederse,

yüksek performans göstermek veya gösterdiğini algılatmak için her yolu deneyecektir (Robbins ve Judge, 2017: 475).

Son olarak, politik davranışlar ödüllendirildiği yerde çoğalır. Politik davranan bireylerin bu **girişimlerinden kazanç sağladığı**, amaçlarına sıklıkla ulaştığı, yüksek performans gösteren veya örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba sarf edenlerin değil de, politik davrananların avantaj kazandığı örgütlerde politik davranışlar ön plana çıkar. Diğer taraftan çalışan, meşru olmayan yollardan gerçekleştirdiği hedeflerine ulaşma çabalarının, hoş görülmeyeceğini ve başarısı önünde engel oluşturacağını algılarsa, politik davranışlara değil performansına odaklanacaktır. Buradan hareketle politik davranışları en aza indirmede örgüt içinde adalet algısının arttırılması ve çalışanların yöneticilere güven duyması oldukça önemlidir (Can vd., 2015: 264; Kanten, 2016: 864; Robbins ve Judge, 2017: 475).

Özetle, örgütsel politika işe alım ve terfilerde kayırmacılığın görüldüğü, sorumluluk almayarak hatalardan kaçınanların iyi göründüğü, kazancı ve riski yüksek olan formal faaliyetlerim gerçekleştirildiği, farklı birim ve bölümler arasında yetki ve sınır çatışmasının olduğu, yetersiz kaynakların bulunduğu, kronikleşmiş güç mücadelesi içerisinde girmiş birey veya grupların olduğu ve politik davranmanın kazanç sağladığı örgütlerde (Murray ve Gandz, 1980) yüksek oranda görülür.

2.5.2. Örgütlerdeki politik konu ve faaliyetler

Buraya kadar örgütler özelinde bir bütün olarak ve geniş çerçevede ele aldığımız politik davranışları daha iyi anlamak için bakış açımızı, odak noktamıza bir miktar daha yaklaştırmak faydalı olacaktır. Bu amaçla bu bölümde örgütlerin içeresine giriş yaparak, örgütsel işleyişin hangi alan ve faaliyetlerinde politik davranışların yoğunlaştığını açıklamaya çalışacağız.

Tüm örgütlerde politik davranışlar görülür. Ancak örgütlerde ki tüm faaliyetler politik olmak zorunda değildir. Politik etkilerin odağı olmuş farklı faaliyetler de eşit derecede baskı altında değildir. Öyleki örgütlerde ortaya konan politik etki denemeleri genellikle, çalışanlar tarafından bir şekilde değerli veya önemli olarak algılanan unsurlar üzerine yoğunlaşır. Önemsiz görülen veya kolayca elde edebilecek kaynaklar için politik anlamda enerji harcanmaz veya daha az harcanır. Örgütsel politikanın daha iyi anlaşılabilmesi ve yönetilebilmesi için hangi alan ve faaliyetlerde politik etkilerin daha yoğun olarak görüleceğini anlamak faydalı olacaktır.

Örgütlerde politik davranışlar sıklıkla görüldüğü konu ve faaliyetler alan yazının bu konuda yön veren ve yaygın şekilde kabul görmüş iki çalışma (Gandz ve Murray, 1980; Murray ve Gandz, 1980) aracılığı ile sınıflandırılabilir.

Buna göre örgütlerde politik faaliyetler yoğun olarak; *terfi ve örgüt içi pozisyon değişikliği, işe alım, maaş, ödül ve özel bütçe gibi ödemelerin zaman ve miktarlarının belirlenmesi, tesislerin kullandırılması, ekipman tahsisi, bireylere yetkilerin dağıtımı, bölümler arası ilişkilerin planlanması, personel politikalarının belirlenmesi, disiplin cezaları, performans değerlendirmeleri gibi konular hakkında verilecek kararları etkileme de* (Gandz ve Murray, 1980) yoğun şekilde ve sıklıkla görülmektedir.

2.5.3. Örgütlerde politik aktörler

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi güç, etki ve örgütsel politika birbirinden ayrı düşünülemeyecek iki kavramdır. Çünkü örgütlerde boy gösteren tüm insanlar doğaları gereği politik davranmaya meyilli olsa da örgütsel politikayı ancak diğerlerini etkileme gücüne sahip kişi veya gruplar gerçekleştirebilir (Madison vd., 1980). Güç olmadan etkileme, etkileme olmadan örgütsel politika yapılamaz. Örneğin, örgüte yeni katılan, herkes tarafından dışlanan veya informal ve formal yapılarda yetki ve otoritesi bulunmayan (kısaca örgüt içerisinde gücü olmayan) bir çalışan politik davranışlarda bulunmaya çabalasa dahi, bu davranışlar diğer birey, gruplar veya örgüt üzerinde etkisi olmayacaktır. Sonuç olarak, etkileme gücüne sahip olmayan bu kişi veya grupların politik davranışları, örgütsel politika açısından kayda değer bir etki yaratamayacaktır.

Peki, örgütlerde, örgütsel politikanın ele aldığı politik etkileri gerçekleştirebilme gücüne sahip kişi veya gruplar kimlerdir? Alan yazınında "Politik Aktörler" olarak tanımlanan (Allen vd., 1979) bu kişi ve gruplar üzerine Minztberg'e (1983: 26-29) ait sınıflandırma bu sorunun cevabını vermektedir;

Mintzberg, (1983: 26) örgütlerde bulunan politik aktörler hakkındaki sınıflandırmasını öncelikle onlar dâhili (örgüt içi) ve harici (örgüt dışı) aktörler olarak ikiye ayırmakla işe başlamıştır. Dahili aktörler ifadesi ile tanımlanan kişiler; örgütlerde tam zamanlı çalışan, alınan kararlarda ve hayata geçirilen uygulamalarda sözü geçen ve örgütün izlediği hedefleri ve elde ettiği çıktıları belirleyen kişilerdir. Harici aktörler ise örgüt ve çalışanlar üzerinde etki gücüne sahip olan ancak örgütte çalışmayan kişilerdir. Mintzberg, (1983: 26), örgüt içi

etki koalisyonlarını dört, örgüt dışı güç koalisyonlarını [Koalisyon terimini Mintzberg burada; Cyert and March'ın (1963) çalışmalarında terimi kullanış şekillerinden esinlenerek; "*örgüt üzerindeki güç dağılımını ve güç odaklarını belirlemek için kendi aralarında pazarlık yapan ve belki de güç dağılımını belirlemekle kalmayıp, birlikte hareket ederek çeşitle zaferler kazanabilecek bir grup insan*" anlamında kullanmıştır.] ise altı temel etki grubu altında sınıflandırmıştır. Mintzberg (1983: 28) ayrıca örgüt içi etki gruplarının başında gelen üst düzey yöneticileri (yönetim kurulu) örgüt içi ve örgüt dışı etki koalisyonlarının kesişme noktasında yer aldığını ve her iki düzlemde de değerlendirilebileceğini belirtmiştir.

Öncelikle örgütlerin dışında yer alan etki koalisyonları dört başlık altında toplanmıştır.

- Birincisi, örgütün yasal mülkiyetine sahip olan organizasyonun **sahipleridir**. Mülkiyet sahiplerinden bazıları örgütün kuruluş fikrini ve yapısını tasarlamış olabileceği gibi sadece maddi kaynak aktarmış kişilerde olabilirler. Bugün modern holdingler, uluslararası şirketler ve hatta profesyonel spor kulüpleri gibi büyük örgütlerin sahipleri genellikle yönetim işlerine karışmazlar ve yetkilerini bir CEO (Baş Yönetici) ve/veya yönetim kuruluna devretmişlerdir. Ancak tabiki örgüt sahiplerinin örgütün temel yapısı ile hedeflerini ve kültürünü belirlemede büyük etkisi olacaktır. Her ne kadar bu kişiler yönetim işlerini profesyonellere bırakmış olsalar da genellikle informal yollardan da olsa örgütler üzerinde büyük etkiler vardır.
- İkinci grup kuruluşun mülkiyetine değil ancak faaliyetlerine ortak olan ve burada söz veya etki sahibi olan iş **ortaklarıdır**. Bunlar örgütün tedarikçileri, pazarlama da iş birliği yaptığı örgütler veya ürünleri müşteriye taşıyanlar ve hatta rakipler olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bir iş ortağının bu sınıflandırmaya girebilmesi için örgütle sadece ekonomik ve iş gereği bir temasının olması yeterli değildir. Aksine bu kişi veya grupların örgütün faaliyet ve kararları üzerinde söz söyleyebilmesi gerekir. Örneğin örgütün bir çok yerden bulabileceği bir ham maddeyi, ücretini vererek karşıladığı ve tek teması para-ürün değişimi olan bir tedarikçi bu sınıflandırmaya girmezken, piyasada tanınırlığı olan ve sözü geçen bir reklam şirketi, reklamını yapacağı ürün hakkında tavsiyelerde bulunup üründe veya satış politikasında etki edebiliyorsa bu sınıflandırmaya dâhil edilebilir.
- Örgütler açısından en önemli dış koalisyonlardan bir diğeri, çalışanların bir araya gelmesiyle oluşan birlikler, diğer bir ifade ile dernekler, sendikalar ve meslek odalarıdır. **Çalışan birlikleri** örgüt içinden çalışanları bünyesinde barındırsa da,

kuruluş merkezleri, yönetim organları örgüt dışındadır ve genellikle birden fazla örgütten üyeleri vardır. Bu birliklerin örgütler üzerinde doğrudan bir ekonomik etkisi olmasa da örgütlerin en önemli unsuru olan çalışanların temsilcileri oldukları için örgütsel kararlar ve işleyişte önemli etkileri vardır.

- Dördüncü kategori örgütün halk ve halkın çıkarlarını koruyan **kamu** yönetimi organları ve diğer sivil toplum ile ilişkilerini temsil eder. Bu grupları üçe ayırabiliriz: (1) toplum içerisinde öne çıkan aileler, kanaat önderleri vb. insan grupları; (2) özel bir odağa odaklanmış sivil toplum kuruluşları veya araştırma enstitüleri; (3) tüm biçimleri ile kamu yönetim organları (ulusal ve uluslararası yapılanmalar, bakanlıklar, belediyeler vb.).

Örgüt içi etki grupları ise altı temel başlık altında toplanmıştır;

- Örgüt içerisinde şüphesiz en etkili kesim, özellikle de formal yetkiler açısından, **tepe yöneticiler**dir. Bu grup örgütteki yetki hiyerarşisinin en tepesinde bulunan Yönetim Kurulu başkanı, CEO'lar (Baş Yönetici), yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürlerden oluşur. Tepe yöneticiler örgütte yasal yetki ve otorite açısından en güçlü, örgütün tamamını etkileyecek kararlar alabilen ve yaptırım gücü en yüksek kişilerdir.
- İkinci grup doğrudan **uygulamada çalışan kişiler**den oluşmaktadır. Bu kişiler ürün veya hizmetlerin üretilmesinde doğrudan katkı yapar. Bu kişilere örnek olarak, hastanelerdeki hemşire ve doktorlar, fabrikada üretim bandında çalışanlar veya spor kulüplerinde müsabaka ve yarışmalara katılan sporcular gösterilebilir.
- Üçünce grup ise **ara yöneticilerdir.** Burada ara yöneticilerle kastedilen tepe yöneticiler ile uygulamada/üretimde çalışanlar arasında kalan tüm hiyerarşik seviyeyi oluşturan gruplardır. Departman müdürleri de usta başılar da Mintzberg tarafından bu kategoriye dahil edilmiştir.
- Dördüncü kategoride örgütler içerisinde resmi otoriteleri olmasa da uzmanlık ve becerileri ile iş ve ilişkileri yöneten **teknik yapı analistleri** ele alınmıştır. Bu kişilere örnek olarak performans değerlendiricileri, muhasebeciler ve uzun vadeli planlamada görevli çalışanlar gösterilmektedir.
- Beşinci kategori de bir örgütte yönetici ve uygulayıcılara destek sağlayan, yönetimde ve üretimde doğrudan teması olmasa da bu kişilere diğer konularda yardımcı olan **destek personeli** ele alınmaktadır. Örneğin kurum içi ve dışı yazışmalardan sorumlu

posta personeli, kafeterya çalışanları, halkla ilişkiler personeli hukuk müşaviri gibi ikincil görevlerde çalışanlar bu koalisyona örnek gösterilebilir.

- Son olarak örgüt içi güç sisteminde, teknik olarak soyut ve cansız bir kavram olan ancak örgütsel yaşamda etki ve önemimin belirtisini birçok çalışmada gösteren örgütün **ideolojisi** ele alınmaktadır. Örgütün ideolojisi terimi ile kastedilen, örgütün kuruluşundan bu yana örgütün iç etkenleri tarafından paylaşılan inanç ve değerler kümesi kastedilmektedir. Örgüt çalışanlarının ve örgütün sahip olduğu ideoloji ve değerler örgütün tüm karar ve faaliyetlerini etkilemektedir.

2.5.4. Politik taktikler

Örgütlerde gerçekleştirilen politik mücadelenin taraflarını oluşturan politik aktörleri inceledikten sonra politik aktörlerin örgütsel politikada kullandıkları metotları incelemek faydalı olacaktır. Daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere güç, başkalarını etkileme potansiyelidir. Ama gücün etkiye dönüşmesi tam olarak nasıl gerçekleşmektedir? Alanyazında yer alan birçok araştırma sosyal yaşamda gücü etkiye dönüştüren yöntemlerin, etkileme taktikleri olduğunu belirtmiştir (Johns ve Saks, 2005: 384). Diğer ifade ile etkileme taktikleri, güç sahibi bireylerin çıkarlarını arttırmak veya koruma amacıyla diğerlerini etkilemede adeta bir araç olarak kullandıkları yöntem ve stratejilerdir. Alan yazının etkileme taktikleri (Influence Tactics) terimi ile ifade edilen olgu aynı zamanda örgütsel politika literatürüne politik taktikler olarak yansımıştır. Politik taktik ve etkileme taktiği kavramları alanyazında genellikle eş anlamlı olarak kullanılsa da, tıpkı güç kavramının örgütsel politika yazınına yansımasında olduğu gibi, politik taktikleri diğer etkileme taktiklerinden ayıran temel özelliği "Informal olmasıdır". Nitekim daha önce açıklandığı üzere, örgütsel politika özünde; örgütlerde güç sahibi bireylerin kendi amaç ve çıkarını korumak için uyguladıkları informal etki çabalarıdır. Bu kapsamda politik taktikler, etkinin informal davranış ve yöntemlerle gerçekleşen kısmını ele almaktadır (Allen vd., 1979; Kipnis ve Schmidt, 1980).

İnsanların hangi politik taktikleri, ne zaman ve nasıl kullandıkları politik davranışın daha net şekilde anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Ancak örgütsel politika alan yazınında tıpkı kavramın kendisinde olduğu gibi politik taktiklerin tanımlanması ve sınıflandırılmasında da bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu nedenle alan yazınında politik taktiklerin, kullanım sıklığı, etik olup olmaması, yatay veya dikey hiyerarşide etkileme yönüne bağlı olarak gerçekleşmesi ve amaçlarından hareketle ortaya konan çeşitli

sınıflandırmalar bulunmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003: 19; Kartaltepe Behram, 2015: 20). Söz konusu sınıflandırılmalar arasından alan yazınında en yaygın kabul gören ve genel anlamda kapsayıcı olduğunu düşününülen sınıflandırma ise Allen ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen (1979) sınıflandırmadır. Allen ve arkadaşları "*Örgütsel Politika: Aktörlerinin Taktikleri ve Özellikleri*" isimli çalışmalarında 87 yöneticinin (otuz icra kurulu başkanı, yirmi sekiz üst düzey personel yöneticisi, yirmi dokuz süpervizör) görüşlerini alarak yaptıkları çalışmada politik taktikleri yedi temel başlık altında sınıflandırmaktadır. Buna göre, örgütlerde en çok kullanılan politik taktikler sırasıyla; *başkalarını suçlama, bilginin kullanımı, olumlu bir imaj yaratmak veya sürdürmek, başkalarını övmek/yaranmaya çalışmak, güç koalisyonları kurmak/güçlü müttefikler bulmak, etkili kişiler ile ilişkiler kurmak ve karşılıklı yükümlülük yaratmak/mütekabiliyet* olarak ifade edilmiştir.

Başkalarını suçlama: Allen ve arkadaşlarının (1979) çalışmasında en sık kullanılan politik taktik olarak öne çıkan başkalarını suçlama, reaktif veya proaktif şekilde kullanılabilir. Bu yöntemde reaktif davranış, birey kariyerini veya örgütteki durumunu etkileyebilecek başarısız bir sonuç veya hata ile ilişkili hissettiğinde ortaya çıkar. Böyle bir durumda çalışanlar mevcut durumdan ve olumsuz etkilerinden sıyrılmak için başka bir günah keçisi ararlar. Böylelikle yöneticilerin dikkatini kendi üzerinden çekip, günah keçilerine yönlendirirler. Proaktif anlamda ise suçlama veya saldırı taktikleri çok daha kişiseldir. Proaktif suçlama taktiği politik aktörlerin, diğer bireyler veya grupları terfiler, maaş artışları, statüler, bütçeler gibi önemli kurum içi kaynaklarda rakip olarak görüldüklerinde gerçekleşir. Proaktif davranış ile birey örgüt içinde rakip gördüğü kişiyi diğerlerine kötü göstermeye çalışır. Rakipleri başarısızlıklardan dolayı suçlamak veya başarılarını önemsiz, kötü zamanlanmış, kendi kendine gelen veya şanslı bir sonuç olarak göstermek bu davranışların bazılarıdır.

Bilginin kullanımı: Bilgi kullanım taktikleri de duruma bağlı olarak proaktif, reaktif veya her ikisi de olabilir. Örgüt, yöneticiler ve alınacak kararlar için önem arz eden bilgilerin çalışanlar tarafından diğerlerinden saklanması, çarpıtılarak aktarılması veya bir başkasına zarar verip onu alt etmek için kullanılması bilginin politik kullanımında uygulanan taktiklere örnek verilebilir. Bilgiye sahip olmanın getirdiği güç, kişinin kontrol ettiği bilginin büyüklüğü ve önemi ile doğru orantılıdır. Stratejik bir değerlendirme raporunun sunulduğu yönetici, raporda yer alan kimi bilgilerinin kendisine veya korumak istediği kişilere zarar vereceğini düşündüğünde bu bilgileri üstlerine yansıtmayabilir veya çarpıtarak yansıtır. Diğer taraftan zarar vermek istediği bir kişi veya grubun başarısızlığını yine öne çıkartarak

onları başarısız gösterebilir veya başarısızlığının altını çizebilir. Sadece örgütsel bilgiler değil kişilerin özel veya sosyal hayatı ile ilgili bilgilere sahip olmakta politik aktörler için önemli bir güç oluşturmaktadır.

Olumlu bir imaj yaratmak veya sürdürmek: Allen ve arkadalarının (1979) çalışmasında en çok vurgulanan üçüncü politik taktik; iyi fiziksel görünüme sahip olma, giyim ve saç şekline dikkat etme, örgütsel normlara ve değerlere hassasiyetini gösterme, bireyin gerçek anlamda katkısının olmadığı başarı ve önemli olayların içindeymiş izlenimi yaratması, iyi bir fikrin gerçek sahibine atıf yapılmadan aktarılması gibi davranışlar içerir. Ek olarak bu taktiği kullanan kişiler, çalışmaya hevesli, beğenilecek özelliklerde davranma ve görünme, diğerleri tarafından zaman geçirilmek, arkadaş olunmak isteyecek şekilde görünmeye çalışır. Böylelikle bireyler hem sosyal destek ve ilgi kazanır hem de gerçek anlamda katkı ve başarısı olmamasına rağmen başarılı ve çalışkan görünebilir.

Fikirlerine destek yaratma: Dördüncü politik taktik, bir kişinin alacağı veya aldırmaya çalışacağı bir karar öncesi veya hayata geçireceği bir davranış öncesi diğerleri ile çeşitli iletişimler kurarak bu karar ve davranışlarına destek olacak bir kamuoyu oluşturma çabası olarak açıklanabilir. Eyleme geçmeden önce başkalarını kendi fikir ve isteklerine ikna etmek, onlarında aynı hedefleri istemesini sağlayarak gerekli ortamlarda fikirleri tek başına savunmak yerine diğerlerinin de katkı sağlamasını amaçlar.

Başkalarını övmek ve yaranmaya çalışmak: Özellikle örgüt içinde formal veya informal olarak güçlü kişileri hedef alan bu taktik, bireylerin bu kişilerin görebileceği veya haberini alabileceği alanlarda onların hoşlanacağı söz ve davranışları gerçekleştirmesi şeklinde gerçekleşir. Böylelikle onların yakınlığını ve sevgisini kazanarak ihtiyaç olduğunda destekleri görülebilir.

Güç koalisyonları kurmak: Genellikle yatay hiyerarşide gerçekleşen bu taktik, çeşitli alt gruplar oluşturarak bir araya gelen bireylerin bir güç odağı oluşturması ve grubun hep birlikte üyelerinin çıkarlarını korumasını oluşturmaktadır. Böylelikle bu güç koalisyonlarına dahil bireyler, toplu tepki veya destek düşüncesiyle diğerlerinin gözünde daha güçlü olarak algılanacaktır.

Etkili kişiler ile ilişkiler kurmak: Aktörün örgüt içerisindeki diğer bireyleri veya alınacak kararları etkileme kapasitesine sahip güçlü kişilere iletişim kurması, onlara yaklaşmaya çabasını içerir.

Karşılıklı yükümlülük yaratmak: "Sen beni kolla, ben seni kollayayım veya sen bana yardım et, ben de sana yardım ederim" ifadeleri ile özetlenebilecek sekizinci politik taktik; bireylerin gelecekte ihtiyaç duyabileceklerini düşündükleri kişilere çeşitle hizmet ve yardımlarda bulunarak onlar üzerinde borçluluk algısı oluşturması davranışını içerir. Zamanı geldiğinde aktör desteğine ihtiyaç duyduğu bireye yükümlülüğünü hatırlatır. Örgütlerde politik aktörler bu davranışı sıklıkla kuruma yeni gelen ve gelecekte etkili olabilecek çalışanlara yönelik uygularlar.

2.5.5. Örgütsel politikanın olumlu ve olumsuz sonuçları

Bir insana "sen çok politik davranıyorsun" dediğinizde yüksek ihtimalle bunu olumsuz bir söylem olarak algılayacaktır. Çünkü günlük yaşamda kullanılan benzer cümlelerde politik davranış genellikle; kişinin kendi çıkarını korumak amacıyla, karşısındaki kişi veya grupların istek ve beklentilerine göre davranması ifade edilmektedir. Benzer şekilde politika, politik davranış ve örgütsel politika kavramları üzerine var olan genel algı, hem günlük yaşamda hem de örgütsel yaşamda olumsuz özellik taşımaktadır (Mintzberg, 1983; Mintzberg, 1985; Ferris vd. 2019; Hochwarter vd., 2020). Esasında bu olumsuz algı, politik davranışın doğasından kaynaklanan bir sonuç da değildir (Eldor, 2006: 215). Çünkü politik davranış sadece bir araçtır. Sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması ise yalnızca kişilerin bu aracı hangi amaçla kullanması ile ilişkilidir (Eldor, 2006: 236, 237; Ferris vd., 2019). Örneğin, su hayattın sembolü olan doğa ve insan için en faydalı elementlerden birisiyken, aynı zamanda bir insanı boğmak amacına yönelik bir araç olarak da kullanılabilir. Benzer şekilde yeterli miktarda su bir bitkiye hayat verirken, çok fazla sulama aynı bitkiyi çürütebilir.

Bu doğrultuda insanoğlunun kullandığı tüm araçlarda olduğu gibi politik davranışların da olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olması kişilerin bunu sergileme amacına göre değişmektedir (Ferris vd. 2019; Hochwarter vd., 2020). Ancak insanoğlunun tarih boyunca doğaya ve birbirlerine karşı sergilediği hayatta kalma mücadelesi onu kendisinin ve grubunun çıkarlarını diğerlerine karşı korumaya programlamıştır. Bu nedenle gerek sosyal hayatta gerekse örgütsel yaşamda bireyler genellikle ortak çıkarlar yerine bireysel çıkarlara odaklanmaktadır (Mintzberg, 1983:22-24). Ancak, örgütlerde formal yapıların örgütsel amaçlara hizmet etmek için yapılandırılmış ve programlandırılmış olduğu düşünüldüğünde,

bunların özel amaçlar için kullanılması kolay değildir. Formal yapıların dışında kalan ve personelin özel amaç ve çıkarlarına hizmet edebilecek en önemli unsur ise informal yapılanma içerisinde yer alan politik davranışlardır (Drory ve Romm, 1988). Dolayısıyla personelin politik davranışlarının bir toplamı olan, örgütsel politika da genellikle çalışanlar ve yöneticilerin özel çıkarlarına hizmet etmekte ve diğerleri açısından olumsuz sonuçlar doğurmakta veya olumsuz algılanmaktadır (Mintzberg, 1985).

Ancak örgütsel politika her zaman olumsuz olmak zorunda değildir. Burada yöneticilere iş düşmektedir. Örgütlerde varlığı, doğada yer çekiminin varlığı kadar gerçek ve kaçınılmaz olan örgütsel politika yöneticiler tarafından iyi anlaşılmalı ve doğru yönetilmelidir (Murray ve Gandz, 1980). Örgütsel politika doğru yönetildiğinde veya politik aktörler tarafından örgütsel amaçlara uygun hedeflere ulaşmak için kullanıldığında önemli olumlu sonuçlar verecektir (Ellen, Ferris ve Buckley, 2013; Ellen 2014). Bu bağlamda çeşitli araştırmalar göstermektedir ki politik davranışlar doğru yönetildiğinde örgüt için zararlı olmak bir yana önemli ölçüde olumlu katkılar yapabilmektedir (Eldor, 2006: 217). İnsanların politik etki ve davranışlarının örgütsel amaçlara hizmet ederek olumlu çıktılar vermesinin en kısa yolu, birey veya grupların çıkarlarını mümkün olduğunca örgütsel amaçlarla paralel hale getirmektir. Çalışanların kişisel amaç ve çıkarları, örgütsel amaçlarla tutarlı olduğu sürece politika işleri yürütmenin bir diğer yolu olarak katkı verebilir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 398).

Esasında politik davranışların olumlu ve olumsuz sonuçlarını iki ayrı boyutta incelemek, onları daha anlaşılabilir kılacaktır. Öncelikle politik davranışların neden olduğu çıktıların birinci boyutu, onların politik aktörler açısından bireysel sonuçları iken diğer bir önemli çıktısı ise örgütsel açıdan daha geniş bir çerçeve ile ele alınması gereken örgütsel sonuçlarıdır.

Politik davranışın bireysel sonuçları öncelikle politik aktörün yeteneklerine, daha sonra örgüt yapı ve yöneticilerinin politik davranışları doğru anlama ve cevap verebilme yeteneğine bağlıdır. Kendi çıkarlarına hizmet etme niyetini ve davranışlarını doğru şekilde gizleyebilen veya maskeleyebilen aktör, davranışlarını başarılı bir şekilde sonuçlandırarak kariyer gelişimi, güç, önemli ilişkiler, kişisel hedeflere ulaşma, örgütsel kaynaklardan daha büyük oranda faydalanma gibi bir takım değerli sonuçlar elde edebilir. Ancak kişinin politik davranışlarının örgütsel değil, kişisel çıkarlara hizmet ettiğinin diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından fark edilmesi ve doğru şekilde tepki verilmesi halinde aktör; kınanma, olumsuz

intiba, güven kaybı, cezalandırma gibi olumsuz neticelere maruz kalmasına neden olabilir (Kartaltepe Behram, 2015: 31)

Ancak tabiki örgütlerde görülen politik davranışların sonuçlarını sadece bireysel boyutta değerlendirmek yeterli değildir (Kartaltepe Behram, 2015: 31). Örgütsel politikanın politik davranışları tüm örgütü inceleyen düzeyde bir kavram olduğu düşünüldüğünde politik davranışlarının sonuçları da daha geniş bir bakış açısı ile ele alınmalıdır. Bu noktada karşımıza bir sonraki bölümde detaylı şekilde incelenecek olan ve araştırmamızın nicel boyutunun temelini oluşturan kavram olarak "Örgütsel Politika Algısı" öne çıkmaktadır. Politikanın örgütsel düzeyde neticelerinin değerlendirilmesinde alan yazında uzun yıllardır ve bir çok araştırmacı tarafından "örgüt üyelerinin örgütsel politikayı nasıl algıladıkları" temel alınmış ve algılamaların ne gibi sonuçlara yol açtığı araştırılmıştır (Drory ve Romm, 1988; Ferris vd., 1989, Ferris ve Kacmar, 1992). Bu açıdan ele alındığında örgütsel politika genel olarak; örgütsel vatandaşlık duygusunun azalması, politik davranışların artması, iş kaygısı/gerginliği, örgütten çekilme, örgütsel bağlılıkta azalma, düşük güven, düşük iş performansı gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Ferris vd., 2002). Ancak bir çok araştırma göstermektedir ki politik davranışlar örgütsel açıdan da her zaman olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır (Eldor, 2006: 217; Ellen vd., 2013; Ellen, 2014). Örneğin örgütsel amaçlara odaklanmış politik aktörler, diğer çalışanları da örgütsel amaçlara yardımcı olmaları için informal etkilerle zorlayıcı bir unsur özelliği gösterebilir (Ferris vd., 2002). Bu görüş, iş yerlerinde bu tür politikalar hakkında ortalama veya güçlü algılara ve yeteneklere sahip olanların daha fazla bilgiye sahip olma, yaratıcılık, proaktivite ve durumlara uygun hareket edebilme özelliğini göstermektedir. Ayrıca alan yazında doğru yönetilmiş örgütsel politika, çalışan bağlılığı ve iş performansı üzerindeki olumlu etkisini vurgulanmaktadır (Eldor, 2006: 217; Ferris vd., 2019).

Çoğu çalışan, organizasyonların doğası gereği politik olduğunu anlar ve iş yerinde yapmak istediklerini veya yapmakla görevli olduklarını daha kolay halletmek için politik davranışlarla uğraşır (Drory, 1993). Çeşitli araştırmalar, çalışanların işlerinde başarılı olabilmek için yalnızca mesleki becerilerine değil, aynı zamanda politik becerilerine de güvenmeleri gerektiğini göstermiştir (Mintzberg, 1983: 645). Politik becerilerle donatılmış çalışanlar, kaynakları elde etmek, kariyer gelişimi ve ilerleme gibi kişisel hedefleri gerçekleştirmek için örgütsel politikadan yararlanabilir. Bu tür çalışanlar, aynı zamanda, koalisyonlar oluşturarak ve diğerlerini açık ve kapalı bir biçimde ikna ederek kendi veya örgüt çıkarlarına fayda sağlamak sağlamak için politik davranışları kullanabilirler (Eldor,

2006; 237). Ayrıca, hiçbir organizasyonun formal yapılanmalar üzerinden eksiksiz kurgulanmadığı ve mükemmel bir şekilde işlemesi muhtemel olmadığı göz önüne alındığında, çalışanlar ve yöneticiler, mevcut resmi politikalardaki hatalı unsurları atlatmak için ve kuralları esnetmek için genellikle politik becerilerini kullanmalıdır. Bu açıdan politik davranış, basit kişisel çıkarların ötesinde örgütsel amaçlara hizmet eden hedeflere ulaşmak için kullanıldığında, organizasyon için de potansiyel olarak önemli bir güç haline gelir.

Bu gerçeğin tanınması ve anlaşılması ile örgütlerin, bireylerin yetkinliklerini sadece daha iyi performans göstermek için değil, kişisel hedeflerini gerçekleştirmek ve kendi kariyerlerini ilerletmek için de kullandıkları politik arenalar olarak işlev gördüğü gerçeğini anlaşabilir (Drory, 1993; Ferris vd, 2002; Ferris vd., 2019). Böylelikle örgütlerin ve örgütsel politikanın doğası daha iyi anlaşılarak yönetilebilir.

2.5.6. Örgütsel politikanın yönetimi

Önceki bölümlerde bir çok kez belirtildiği üzere çalışma yaşamında örgütsel politika kaçınılmazdır (Drory ve Romm, 1988; Mintzberg, 1985; Ferris vd., 1989). Ancak sonuçları her zaman olumsuz veya zarar verici olmak zorunda değildir. Örgütsel politikanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması, onun doğru yönetilip yönetilmemesi ve politik aktörlerin niyetlerine göre değişmektedir (Madison vd., 1980; Ferris vd., 2002; Ferris vd., 2019). Politik aktörlerin niyetleri de iyi liderler tarafından etkilenerek yönetilebilir (Pfeffer vd., 1976; Mayes ve Allen, 1977; Ellen, 2014). Bu nedenle örgütsel yaşamda kaçınılmaz ve oldukça etkili olan örgütsel politika ve politik davranışların yöneticiler tarafından doğru anlaşılıp yönetilmesi oldukça önemlidir. Nitekim Örgütsel politikanın ortaya çıkmasında ve uygulanmasında rol olan ve önceki bölümlerde açıkladığımız unsurlar esasında bizlere politik davranışların nasıl yönetilmesi gerektiğine dair ipuçları vermektedir (Ferris vd., 1996).

Politik davranışı yönetmenin iki amacı vardır. İlk olarak yöneticiler, bir kuruluşun faaliyetleri koordine etme ve etkili olma becerisinin anahtarı olan informal düzlemde yapıcı ilişkiler kurmalı, müzakere ve uzlaşmacı davranışları sürdürmeli ve teşvik etmelidir. İkinci olarak ise çalışanlar olumsuz ve kendine hizmet eden davranışları azaltılmalıdır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 407). Dolayısıyla öncelikle politik davranışların bir örgütte yayılmasını engellemek için belirsizlik, çatışma, adalet ve doğru kurgulanmış formal yapılar

gibi unsurlara dikkat edilmesi gereklidir. Bu bağlamda söylenebilecek en önemli strateji örgüt içinde kaynakların dağıtımını ve diğer önemli işleyişlerin nasıl yapılacağını belirleyen açık ve net kuralların oluşturulması ve adil bir tutumla uygulanmasıdır. Ayrıca yöneticiler örgüt içi iletişim kaynaklarını herkese ulaşabilecek şekilde ve işler tutmalıdır. Böylelikle hem çatışmalara yol açabilecek yanlış anlaşılmaların önüne geçilebilecek, hem de tıkalı iletişim kaynaklarının neden olabileceği kısıtlı bilgilere sahip olabilecek politik çalışanların bilgiye sahip olma yoluyla güç elde etmesinin önüne geçilebilecektir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 407; McShane ve Von Glinow, 2005: 377). Ayrıca daha önce bahsedildiği gibi, kaynakların yeniden dağıtılması ile birçok güce sahip olma mücadelesine neden olabilecek örgütsel değişim süreçleri de politik açıdan iyi yönetilmelidir (Buchanan ve Badham, 1999).

Örgütlerde politika kimi zaman yöneticilere gerek kalmadan örgütsel kültür ve normlar tarafından desteklenebilir veya cezalandırılabilir. Bu kapsamda uygun kültürün oluşturulmasında yöneticiler örgütlerinde olumsuz politik davranışları ödüllendirmemeli ve bu davranış aracılığı ile çıkar sağlayan kişilerin çoğalmamasını sağlamladır. Çünkü bir sosyal ortamda devamlı tekrarlanan, diğerleri tarafından hoş görülen ve kazanımlar elde eden davranışlar orada normalleşir ve kültürün bir parçası haline gelir (Mintzberg, 1983: 420-426). Normalleşen ve desteklenen olumsuz politik davranışlar örgütler için sakıncalı olabilir. Aynı amaçla yöneticiler kişisel çıkarlara hizmet eden davranışların karşısında duracak sosyal normların oluşması yönünde çaba göstermeli ve fedakârlık, aidiyet gibi örgütte hizmet edecek davranışların benimsenmesini teşvik etmelidir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 407). Son olarak yöneticilere düşen en önemli sosyal görev onların diğer çalışanlara örnek olmasıdır. Bu noktada diğer çalışanlara bir rol model özelliği gösterebilecek yöneticiler örgütsel politikanın karanlık yönlerini kullanan ve bunlar aracılığı ile kişisel çıkar elde eden kişiler olarak değil, örgütsel vatandaşlık, aidiyet gibi olumlu özelliklere örnek olan kişiler olmalıdır (McShane ve Von Glinow, 2005: 378).

2.6. Örgütsel Politika Algısı

Örgütsel politika teorisi içerisinde örgütsel politika algısı ve politik davranışlar iki ayrı kavram ve çalışma alanını oluşturmaktadır. Alanyazınında kavramsal olarak ve ölçme araçları noktasında birbirinden tamamen ayrılan bu iki terimden daha önceki bölümlerde

kapsamlı olarak açıklanmış olan "Politik Davranış", örgütlerde var olan nesnel bir olgu olarak kabul edilirken; çalışanların örgütlerde var olan politik ortama yönelik algılamalarını ifade eden "Örgütsel Politika Algısı" çalışanların öznel yorumlamalarına bağlı oluşmaktadır (Ferris vd., 1989). Daha geniş bir ifade ile örgütsel politika algısını; Bir bireyin kendi çıkarlarına hizmet etme niyetinin, davranışlarına atfedilmesi ve kişinin çalışma ortamında çalışma arkadaşlarını ve yöneticilerini ne ölçüde politik algıladığı hakkındaki öznel değerlendirmesi" olarak tanımlamak mümkündür. Burada önemli olan örgütlerdeki bireylerin davranışlarının veya örgütsel yaşam içerisindeki ortamın, diğer bireyler tarafından ne ölçüde politik olarak algılandığıdır (Ferris vd., 1989; Hochwarter, 2020).

Nitekim Alanyazını incelediğinde örgütsel politika araştırmalarının büyük oranda, doğası gereği doğrulanamaz olan politik davranış ölçütlerini incelemek yerine, algılanan politikaya odaklandığı görülmektedir. Örgütsel politika araştırmalarında "algıların" önemi ilk olarak yaklaşık 90 sene önce Lewin (1936) tarafından ön plana çıkartılmıştır. Ardından Porter (1976), Gandz ve Murray (1980) tarafından bu görüş desteklenmiştir. Bu dönemde bahsi geçen araştırmacılar; *örgütsel politika algısının bağımsız bir bilimsel araştırma alanı olarak ortaya çıkması gerektiğini ve örgütsel politikanın nesnel bir gerçeklikten ziyade öznel bir değerlendirme olarak ölçülmesi gerektiği* öne sürmüştür (Gandz ve Murray, 1980; Ferris vd., 2002).

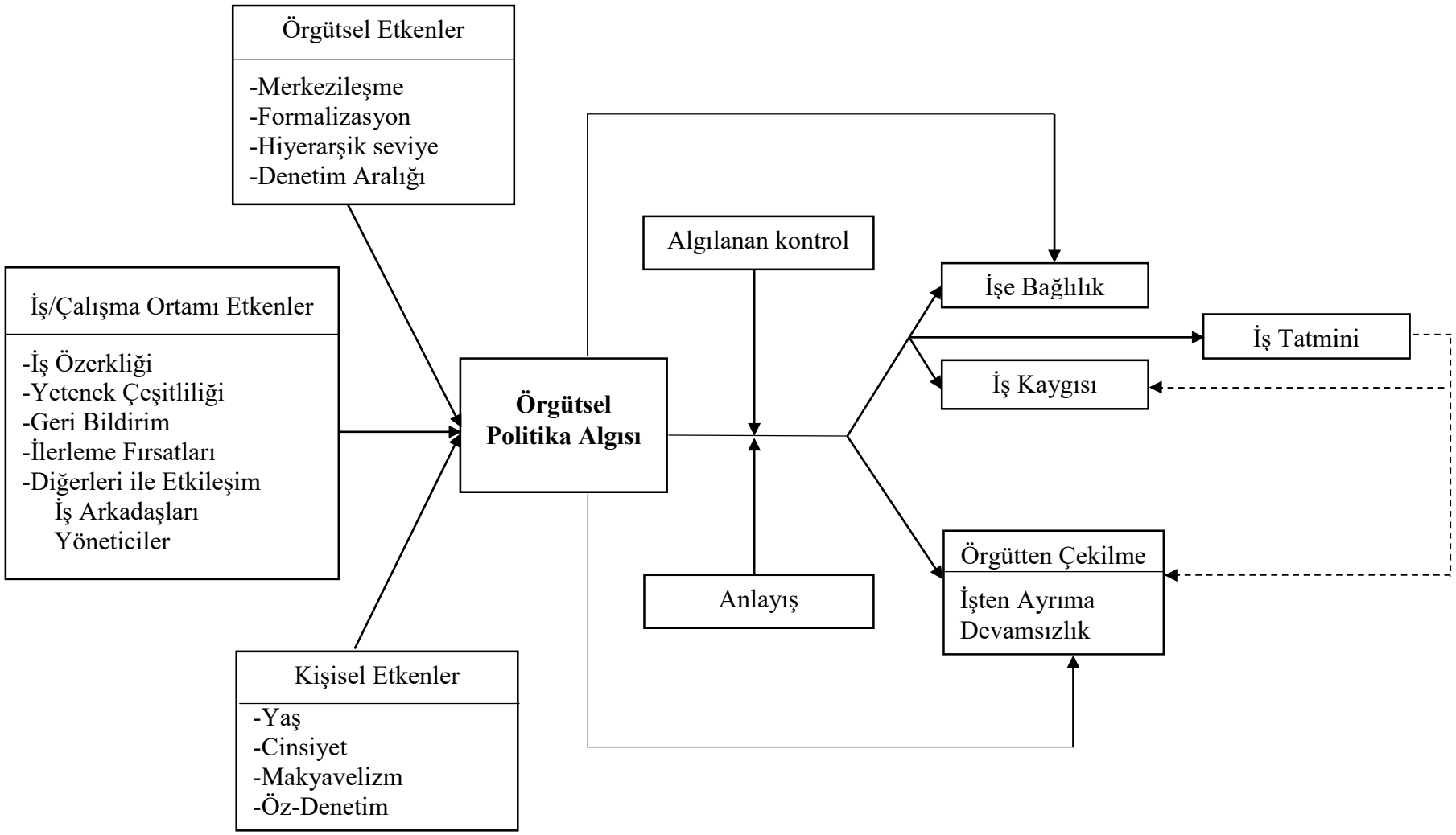
Çünkü insanoğlu olarak hepimiz davranışlarımızı diğer insanların gerçekte nasıl oldukları veya nasıl davrandıklarından ziyade kendi algılamalarımıza göre ortaya koymaktayız. Örneğin, A kişisi, B kişisini iyi niyetli ve kendisine yardımcı bir birey olarak algıladığını düşünüldüğü durumda B kişisi, A'nın görmediği veya algılayamadığı şekilde ona kötü etki edecek davranışlarda bulunsa dahi A kişisi, B'yi iyi bir insan olarak algılayıp ona iyi davranmaya devam edecektir. Diğer taraftan A kişisi kendisine gerçekte çok iyi bir niyetle yaklaşan B kişisinin davranışlarını yanlış algılayıp, ona kötü davranabilir. Sonuç olarak davranışlarımızı belirleyen en önemli etmen gerçeklerden çok, algılamalarımızdır.

Bu bağlamda bir örgüt gerçekte politik olsun veya olmasın kişi o örgütü politik olarak algılarsa buna yönelik çıktılar verecektir. Diğer taraftan bir örgüt ne kadar politik olursa olsun bir çalışan o örgütte var olan politik davranışları algılamak için gerekli özelliklere sahip değilse, hiç bir şey yokmuş gibi davranmaya işine odaklanmaya devam edecektir. Dolayısıyla örgütsel politika araştırmalarında ve birçok sosyal kuramda algı çalışmaları oldukça önem arz etmektedir ve örgütsel politika algısı ölçümleri gerçekliğe uymayabilecek algıları yansıtsa dahi oldukça önemli ve faydalıdır (Ferris vd., 2002).

80'li yıllarda alan yazınında örgütsel politika algısı kavramının öneminin artmasının ardından Ferris ve arkadaşları 1989 yılında örgütsel politika algısının öncül koşullarını ve tutumsal ve davranışsal sonuçları inceleyen ilk kapsamlı modeli geliştirmiştir. Daha sonraki yıllarda Ferris ve arkadaşlarının (1989) geliştirdiği örgütsel politika algısı modeli (Alan yazınında bu model POPs kısaltması ile anılmaktadır), gelecek örgütsel politika araştırmaları için bir katalizör etkisi yaratmış ve yol gösterici olmuştur (Ferris vd., 2002; Ferris vd., 2019; Hochwarter vd., 2020).

2.7. Örgütsel politika modelleri

Aynı birey, grup ve örgütler ve hatta aynı davranışlar neden bazı çalışanlar tarafından politik olarak algılanırken bazıları tarafından politik algılanmaz? Bu durumun temel nedeni örgütsel politika algısının çok farklı örgütsel, bireysel ve durumsal etmenler tarafından etkilenen bir kavram olmasıdır. Örgütsel politika olgusunun anlaşılıp yönetilebilmesi açısından oldukça önemli olan bu etmenlerin belirlenip, etkilerinin doğru şekilde anlaşılması büyük önem arz etmektedir (Kartaltepe Behram, 2015:49). Bu amaçla Ferris ve arkadaşları (1989) tarafından oluşturulan ve örgütsel politika algısını öncül koşulları, sonuçları ile kapsamlı inceleyen Örgütsel Politika Modeli [(POPs), (Bkz. Şekil 2.1)] oldukça faydalı olmuştur. Ferris ve diğerlerinin (1989) ilgili modeli yayınlanmasının 30. yıl dönümünü geride bıraktığımız bu günlerde modelin ilgili araştırmalara halen dayanak olmayı sürdürdüğü ve örgütsel politika algılarını başarı ile temsil ettiği görülmektedir (Ferris ve diğerleri, 2019).

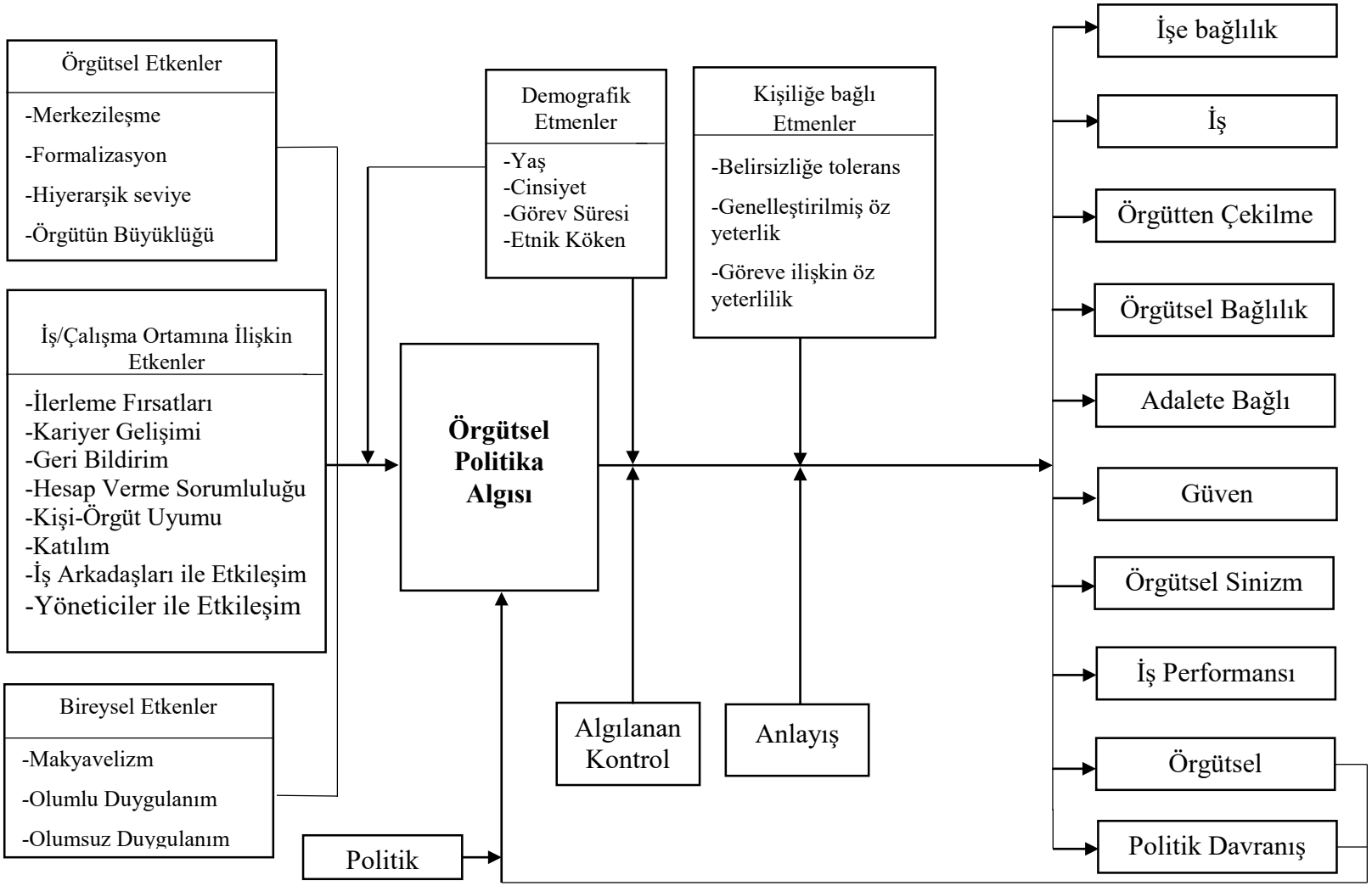


Şekil 2.1. Örgütsel Politika Algısı Modeli (Ferris vd., 1989)

POPs modeli (Ferris vd., 1989), politik algılamalar açısından örgütü bireysel ve örgütsel düzeylerde bir bütün olarak ve geniş kapsamlı ele alacak niteliklere sahip çok düzeyli bir model olarak tasarlanmıştır. Bireysel düzeydeki politik algılarının oluşumu, sırasıyla bireysel tutum ve davranışların gelişmesine katkıda bulunur. POPs modeli, bireylerin örgütsel politika algılarını etkileyen üç genel öncül kategoriye dikkat çekmiştir. Bu üç kategori; örgütsel etkenler, iş/çalışma ortamına ilişkin etkenler ve bireysel etkenler şeklindedir. Ferris ve arkadaşlarına (1989) göre örgütsel politikanın sonuçları ise modelde; işe bağlılıkta azalma, iş kaygısında artış, işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık oranlarında artış ve düşük iş tatmini şeklindedir.

Model aynı zamanda dolaylı bağlantılar önererek, bireylerin çalışma ortamındaki politik süreçlerinin doğasına ilişkin düzenleyici unsurlardan bahsetmiştir. Buna göre algılanan kontrol ve anlayış, bireylerin örgütsel politikayı bir tehdit olarak mı yoksa bir fırsat olarak mı yorumladıklarını belirlemektedir. Çalışma ortamını politik olarak algılayan birey eğer politik süreçleri anlama ve kontrol etme becerisine sahip hissetmiyorsa politikayı bir tehdit olarak algılayacak ve bu durum bireyde olumsuz çıktılara neden olacaktır. Ancak birey politik süreçleri ve taktikleri doğru anlamışsa ve sonuçları üzerinde kontrole sahip olduğunu düşünüyorsa bu durum bireyler açısından olumlu sonuçlara neden olabilir (Kartaltepe Behram, 2015: 62). Böylelikle yüksek anlayış ve kontrol algıları, örgütsel politika ile sonuç davranışları ve tutumları arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirebilmektedir (Ferris vd., 2002).

Örgütsel politika algılarına ilişkin günümüze kadar gerçekleşen araştırma ve teori geliştirmelerinin çoğu, Ferris ve arkadaşları tarafından ortaya konan (1989) ilgili model üzerinden yürütülmüştür. Sonraki yıllarda kartopu etkisiyle ortaya çıkan sayısız örgütsel politika çalışması, modeli defalarca test etmiş ve örgütsel politika algısının farklı yeni kavramlarla ilişkilerin incelemiştir. Aradan geçen 13 yılın içerisinde gerçekleştirilen tüm bu çalışmalardan elde edilen bilgilerin neticesinde model geçerliliğini korusa da 2002 yılında revizyona uğrayarak Şekil 2.2'de görülebilecek son halini almıştır (Ferris vd., 2002).



Şekil 2.2. Örgütsel Politika Modeli (Ferris vd., 2002)

Ferris ve arkadaşları tarafından 2002 yılında güncellenerek ortaya konan yeni örgütsel politika algısı modeli ilk modele göre çok daha kapsamlıdır. Öyle ki ikinci model birinciye göre oldukça geniş bir sonuçlar listesi içermektedir. Ayrıca birinci modelde öncüller kategorisinde yer alan demografik değişkenler ve yeni üç kişisel etmen, düzenleyici unsurlar arasına alınmıştır. Düzenleyici unsurlar birinci modelde sadece algılanan kontrol ve anlayış kavramları ile temsil edilmektedir. Yeni modelde demografik bilgiler hem öncüllerle örgütsel politika arasındaki ilişkileri hem de örgütsel politika algısı ve sonuçları arasında ki ilişkileri düzenlediği belirtilecek şekilde konumlandırılmıştır.

Ayrıca yeni modelde örgütsel öncüller arasından denetim aralığı çıkarılarak, örgütün büyüklüğü kavramı eklenmiştir. Benzer şekilde iş/çalışma ortamı öncülleri arasından iş özerkliği ve yetenek çeşitliliği kavramları çıkarılarak; yerine kariyer gelişimi, hesap verme sorumluluğu, kişi-örgüt uyumu ve katılım unsurları eklenmiştir. Birinci modelde yer alan bireysel modeller ise bahsedildiği üzere demografik bilgiler adı altında düzenleyici kategoriye aktarılmış ve yerine Makyavelizm ve olumlu – olumsuz duygulanım kavramları eklenmiştir. Öte yandan ikinci modelde düzenleyici kategoriye aktarılan demografik bilgiler arasına görev süresi ve etnik köken olmak üzere iki yeni etken dâhil edilmiştir. İkinci modelde ilk defa gördüğümüz ve diğer düzenleyicilerde farklı olarak sadece örgütsel politika ve sonuçları arasındaki ilişkiyi etkilediği öne sürülen üç yeni etmen de bulunmaktadır. Bunlar kişiliğe bağlı etmenler başlığı altında toplanan; belirsizliğe tolerans, genelleştirilmiş öz yeterlilik ve göreve ilişkin öz yeterlilik kavramlarıdır.

Model üzerindeki en büyük güncelleme ise sonuçlar kategorisinde gerçekleştirilmiştir. Birinci model örgütsel politika algısının neden olabileceği yalnızca dört (İşe bağlılık, iş kaygısı, iş tatmini ve örgütten çekilme) çıktıyu bizlere sunarken ikinci model ise bunlara ek olarak örgütsel bağlılık, adalete bağlı tepkiler, güven, örgütsel sinizm, iş performansı, örgütsel davranış ve politik davranış kavramlarını da örgütsel politika algısının sonuçları arasında göstermiştir. Son olarak ikinci modelde politik yeti kavramı sonuçlar arasında yer alan örgütsel vatandaşlık ve politik davranış tutumlarından, örgütsel politika algısına doğru uzanan geri dönen ilişkiler üzerinde düzenleyici etmen olarak kabul etmiştir.

Ferris ve arkadaşlarının ilk modelinin 30. yılını doldurduğu bugünlerde artık örgütsel politika algısı araştırmaları büyük bir gelişme kaydetmiştir. Bununla birlikte örgütsel politika ve politik davranışların tüm örgütler için endemik olması ve birçok sosyal kavramın birleşim noktasında olması onu disiplinler arası odak bir araştırma konusu haline getirmiştir. Nitekim, bir çok araştırmacı örgütsel politika araştırma tabanını “canlı”, “çok önemli ve

geniş çapta incelenmiş" ve "yoğun ve verimli bir akademik yazı alanı" olanı olarak nitelendirmiştir. Bu bağlamda bu önemli ve verimli kavram üzerine yapılan araştırmaların sayısı 2001'den 2018'e kadar dört kart birden artmış ve günümüze kadar hiçbir yavaşlama göstermeden kartopu biçiminde artmaya devam etmiştir. Bugün artık sadece ilgili araştırmaların sayısı artmakla kalmamış, örgütsel politika algısı araştırmaları üzerine pek çok meta analiz çalışması da yapılmıştır (Hochwarter vd., 2020).

Bu noktadan hareketle, Hochwarter ve arkadaşları 2020 yılında bu geniş ve her geçen gün büyüyen çalışma alanını mantıksal bir çerçevede bir araya getirdikleri bir çalışma yapmışlar ve bu çalışmada örgütsel politika algısı modellerinden hareketle ortaya konulmuş araştırmalar ve bu araştırmalarının çeşitli meta analizlerinin sonuçlarını bir araya getirerek incelemişlerdir. Ayrıca bu çalışmada örgütsel politika algısı meta-analitiğini sentezleyen bir tablo da ortaya konulmuştur. Bahsi geçen tablo ilgili araştırma kapsamında incelenen çalışmaları bir bütün halinde okuyuculara sunmakta ve örgütsel politika konusunda araştırma yapmak isteyenlere konunun geçmişi, bugünü ve geleceği hakkında önemli bilgiler vermektedir. Ancak bu tabloyu üçüncü bir örgütsel politika algısı modeli olarak görmek doğru olmayacaktır. Nitekim Gerald R. Ferris, konu hakkında elektronik posta yolu ile aldığımız görüşünde, bu tablonun 1989 ve 2002'de yayımlanan modelleri ile aynı kategoride yeni bir model olarak değerlendirilemeyeceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütsel politika teorisinde Ferris ve arkadaşlarının 2002 yılında revize edilmiş halini yayınladıkları örgütsel politika algısı modeli halen en güncel Örgütsel Politika Algısı Modeli olma özelliğini korumaktadır.

2.8. Spor Bilimlerinde Örgütsel Politika Çalışmaları

Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere yönetim bilimi içerisinde uzun yıllardır kapsamlı şekilde araştırılan ve tartışılan örgütsel politika, bugün artık örgütsel ve bireysel performans açısından taşıdığı büyük önem ve örgütsel davranış alanını oluşturan birçok önemli kavram ile ilişkisi net bir şekilde belirlenmiş bir kavram haline gelmiştir (Kacmar ve Ferris, 1991; Kacmar ve Carlson; 1997; Ferris vd., 2002; Hochwarter vd., 2020). Ancak spor yönetimi ve sporda örgütsel davranış alanları özelinde yapılacak bir tarama, politik davranışların spor yönetimi ve örgütleri özelinde yeterince ele alınmadığını göstermektedir.

Bu bağlamda örgütsel politikanın spor yönetimi alan yazınına yansımaları bazı sporda örgütsel davranış kitaplarında (Örn., Stewart ve Skinner, 2017; MacIntosh ve Burton; 2018) ve bazı deneysel çalışmalarda (Örn., Masteralexis vd., 2011; Schneider, 2012; Afshardoust vd., 2013; Hemme ve Dixon; 2015; Radebe ve Dhurup, 2016; Makhtari, Safania ve Zarandi, 2017) görülse de bu çalışmaların sayısı ve konuya bakış açısı oldukça sınırlıdır. Çünkü gerek bahsi geçen kitaplarda gerekse ilgili araştırmalarda örgütsel politika konusu, tamamen genel örgütsel politika yaklaşımında ele alındığı şekliyle spor yönetimine aktarılmıştır. Bu sınırlı bakış açısı spor bilimlerinde örgütsel politika çalışmalarının, spor örgütlerinin çalışanları ve yöneticileri düzeyinde kalmasına ve sporcular düzeyine inememesine neden olmuştur.

Nitekim ilgili çalışmalar incelendiğinde bunların, genellikle kavramsal derleme çalışmaları şeklinde gerçekleştirdiği (Masteralexis vd., 2011: 39; Schneider, 2012; Schneider, 2016) görülmektedir. Sınırlı sayıda deneysel araştırmalarda ise verilerin; Kacmar ve Ferris (1991), Ferris ve Kacmar (1992) ve Kacmar ve Carlson (1997) tarafından, örgüt çalışanlarının politika algılarını ölçmek amacıyla ile geliştirilen "*Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği (POPS)*" ölçekleri ile toplandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmalar spor örgütlerinde de örgüt çalışanları (yöneticiler, ofis ve kulüp personeli) düzeyinden öteye gidememiştir. Bu nedenle spor bilimlerinde mevcut örgütsel politika çalışmaları, aslında sporda örgütsel politika çalışmalarından ziyade genel örgütsel politika yazınının bir tekrarı niteliğindedir.

Alan yazınında bugüne kadar yapılmış çalışmalar arasında spora en özgün bakış açısını ele alan çalışma ise şaşırtıcı bir biçimde bir spor bilimi yayını değil, örgütsel davranış alanının en çok atıf alan yazarlarından olan Robbins ve Judge'ın Örgütsel Davranış (2017) isimli kitabında yer almaktadır. Robbins ve Judge (2017: 459) kitaplarının Güç ve Politika başlıklı bölümüne bir NCAA (Amerikan Üniversiteler Arası Erkek Basketbol Turnuvası) basketbol takımı örneklemesi ile giriş yapmıştır. Robbins ve Judge burada (2017: 459,460); üniversite basketbol takımı antrenörlerinin popülerlikleri nedeniyle çoğu zaman üniversitelerde formal yapının lideri olan üniversite başkanlarından bile daha fazla para kazandıklarından ve informal anlamda daha güçlü olduklarından bahsetmiştir. Bu güç dengesizliği Amerikan üniversiteleri içerisinde antrenörler ile diğer yöneticiler arasında birçok güç ve yetki mücadelesine neden olmaktadır. Robbins ve Judge'ın alan yazınına aktardıkları bu farkındalık şuana kadar politik davranışları spor takımı düzeyine en yakın inceleyen yaklaşım olmuştur.

Oysaki spor yönetimi alanını kendine has kılan spor olgusunun içerisinde en popüler ve belki de en önemli unsur sporcular ve onlar tarafından oluşturulan "spor takımlarıdır". Buna

rağmen, alanyazında bugüne kadar "*spor takımlarında takım içi örgütsel politikayı*" öngören veya inceleyen herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Benzer şekilde, spor kulüp ve federasyonlarında (kulüp ve milli takımlar düzeyinde) başarı veya başarısızlığı belirleyen birçok iç ve dış etkenler bulunsa da, en önemli etken şüphesiz ki takım dinamikleri ve takımları oluşturan oyunculardır. Çünkü insanların bir amaç çevresinde bir araya geldiği her örgütte olduğu gibi spor takımlarında da sosyal ilişki ve etkiler performansı doğrudan etkiler (Lavalle vd., 2004: 183,186; Clemente vd., 2017).

Nitekim sporun içerisinde az veya çok zaman geçirmiş herkes bilir ki, en iyi oyuncuları toplamak veya en iyi antrenörü göreve getirmek her zaman en iyi performansı ve başarıyı elde etmeyi garanti etmez (Morris ve Summers, 1998: 192). Spor tarihi çok yetenekli oyuncu ve antrenörlerden kurulu birçok spor takımının düşük performans sergiledikleri veya daha kısıtlı kaynaklarla, daha az yetenekli sporculardan oluşturulmuş takımların ise doğru kurgulandıkları ve yönetildikleri takdirde başarılı oldukları örneklerle doludur (Weinberg ve Guold, 2015/2015: 153-155,165).

Tüm takımlar gibi bir spor takımları da parçalarının toplamından daha fazlası veya daha azı olabilir. Spor takımlarında başarılı performansın sağlanması ve sürdürülmesi için ise tüm örgütlerde olduğu gibi takımda yer alan kişiler (sporcular) arasında neler olup bittiğini anlamak ve doğru yönetmek oldukça önemlidir (Fewell vd., 2012; Grund, 2012; Kleinert vd., 2012; Korte ve Lames, 2018). Bu nedenle sporda örgütsel davranış ve örgütsel politika araştırmalarının, spor takımlarının antrenör ve yöneticiler tarafından daha iyi yönetilebilmesine katkı verebilmesi için kurumsal düzeyden sıyrılıp, sahaya çıkan sporcuların oluşturduğu takımları ve takım içi dinamikleri daha geniş kapsamda incelemesi gereklidir.

Bu araştırma, bu düşünceden hareketle, etkili ve faydalı bir başlangıç amacıyla, örgütlerdeki öncülleri, örgütlerin ve takımların performansındaki olumlu ve olumsuz etkileri ve diğer bir çok örgütsel davranış kavramı ile ilişkileri defalarca test edilmiş ve güncel modellemelerle ortaya konulmuş örgütsel politika kavramı seçilmiştir. Çünkü bu ilişkisel modellemelerin (Ferris vd., 1989; Ferris vd., 2002; Hochwarter vd., 2020) merkezinde bulunan örgütsel politika olgusunun spor takımlarında keşfi ve detaylı incelemesi, tüm modelin sporda örgütsel davranış alanına kazandırılmasına katkı sağlayacaktır. Böylelikle spor takımları içerisinde bulunan çok boyutlu ve karmaşık sosyal ilişki ve etkiler sarmalının önemli bir bölümüne ışık tutulabileceği ve spor yöneticilerine ve antrenörlerine spor takımlarını daha iyi anlayıp, daha iyi yönetmelerinde katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

2.9. Spor Takımları

Hem dünya ekonomisi, hem insanoğlunun yaşamında edindiği önemi her geçen gün artıran spor olgusunun belki de en kıymetli unsuru takım sporlarıdır. Farklı kriterlere göre yapılmış birçok araştırmaya göre Dünya üzerinde ki en popüler ilk spor 3 spor branşı, takım sporlarından oluşmaktadır (1. Futbol, 2. Basketbol, 3. Kriket). En popüler 10 spor branşı arasında ise altı takım sporu bulunmaktadır (*Futbol, Basketbol, Kriket, Rugby, Buz Hokeyi ve Voleybol*) (Totalsportek, 2021; Mostpopularsports, 2021). Nitekim dünyanın en büyük spor markası "*Olimpiyat Oyunları*" dahi takım sporlarının bu popülerliğinden faydalanma ihtiyacı duymuş ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi 1984 Los Angeles yaz olimpiyatlarından itibaren, *"takım sporlarının popülerliği uğruna"* en temel prensiplerinden biri olan amatörlük ilkesinden ödün vermiştir (Llewellyn ve Glaves; 2016). Takım sporlarının bahsi geçen büyük gücü ve popülerliği nedeniyle spor takımları üzerine yapılacak bilimsel araştırmalar önem arz etmektedir.

Spor branşlarının uygulayıcısı olan spor kulüplerinde başarı veya başarısızlığı belirleyen birçok iç ve dış etkenler bulunsa da, en önemli etken şüphesiz ki sahaya çıkan takım ve takımları oluşturan oyunculardır. Aslında sadece takım branşları değil, bir çok spor etkinliği ve hatta bireysel sporlar bile çoğu zaman takım faaliyetleri içerir. Hemen hemen bütün branşlar özellikle antrenman ve sakatlıktan dönüş çalışmalarında grup ve takım çalışmalarından yararlanır. Sporcular müsabakalara hazırlanırken, kişisel gelişim faaliyetlerinde bulunurken ve sakatlıklarının iyileşme sürecinde beraber çalışmaktadırlar. Dolayısıyla takım dinamiklerinin anlaşılması ve yönetilmesi en az yönetim bilimi kadar spor bilimleri açısından da oldukça önemlidir (Morris ve Summers, 1998: 192).

2.9.1 Takım kavramı

Volvo, Ford gibi büyük firmalar üretim aşamalarına takımları ilk defa dahil ettiklerinde, takım çalışması örgütsel yaşamda o kadar az görülen bir durumdu ki bu durum büyük ses getirmiş ve bir çok medya kuruluşunda haber yapılmıştı (Robbins ve Judge, 2019/2019: 314). Günümüzde ise bu durum tamamen değişmiştir. Artık takımlar örgütsel hayatta ve örgütsel davranış literatüründe oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim güncel araştırmalar göstermektedir ki artık örgütlerin yarısından fazlası faaliyetlerini

gerçekleştirmek için takımlardan faydalanmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 131). Takımların örgütler içerisinde bu kadar önemli ve yaygın olmalarının çeşitli nedenleri olsa da en önemlisi takım üyelerinin toplam performansının bireysel performansın toplamına göre çok daha fazla olmasıdır. Bir grup insanı ayrı ayrı çalıştırmak yerine takım olarak çalıştırmak çok daha başarılı sonuçlar ortaya koymaktadır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 268; Robbins ve Judge, 2017; 351).

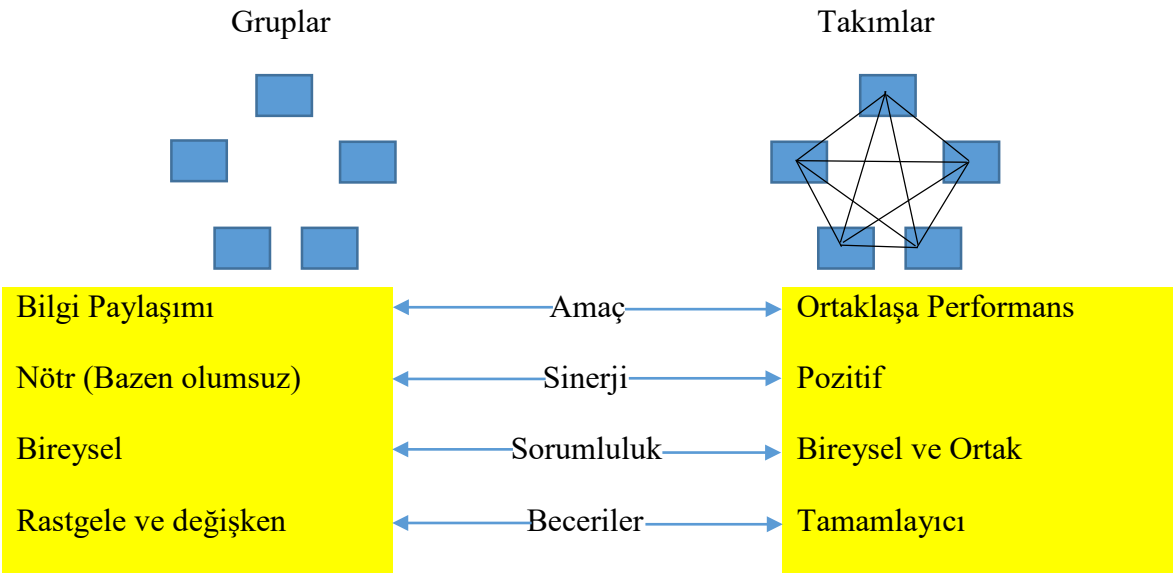
Takım kavramını, örgütsel hedeflerle ilişkili ortak takım hedeflerine ulaşmak için karşılıklı olarak sorumlu olan, faaliyetlerini iş birliği içerisinde gerçekleştiren ve birbirleriyle etkileşim ve içerisinde olan iki veya daha fazla kişiden oluşan gruplar olarak tanımlamak mümkündür (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 268; McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 131). Diğer bir ifadeyle takım kavramını, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda iş birliği yapan, sorumlulukları ortak olarak üstlenen ve toplam performansı üyelerinin bireysel performanslarından fazla olan insan topluluğu olarak tanımlamak mümkündür (Can vd., 2015: 182).

2.9.2. Takım – Grup Ayrımı

Örgütsel yaşamda takım ve grup kavramları genellikle bir birlerinin eş anlamlısı olarak kullanılır. Benzer şekilde örgütsel davranış literatüründe de takım ve grup kavramını eş anlamlı kabul eden ve bir birlerinin yerine kullanan yazarlar bulunmaktadır (Johns and Saks, 2005: 222). Ancak grup ve takım kavramları hakkında literatürdeki güncel ve yaygın kanı onların aynı şey olmadığı yönündedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 267; Robbins ve Judge, 2017: 351; Skinner ve Stewart, 2020: 144).

Teorik olarak birbirine oldukça yakın olan bu iki kavram ayrıca işletme jargonunda da sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılır (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 132). Bu, iki kavram arasında yaşanan iç içe geçmişlik durumu grup ve takım kavramlarını birbirinden ayırt etmeyi oldukça güçleştirmektedir (Weinberg ve Guold, 2015/2015: 154; Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 266). Bu anlam karmaşası durumu kısaca şu şekilde açıklanabilir; bütün takımlar bir gruptur fakat bütün gruplar bir takım olarak nitelendirilemez. Grup terimi daha geniş bir anlama sahiptir (Skinner ve Stewart, 2020: 145). Öğle yemeğine buluştuğunuz arkadaşlarınızla oluşturulduğunuz, sosyal yapı bir gruptur, ancak bu gruba bir takım denilemez. Çünkü ortada bir iş birliği veya ortak bir amaç doğrultusunda çalışma unsurları

gibi takımlara ait çeşitli özellikler yoktur (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 132). Bir araya gelmiş bireyler topluluğunun her zaman bir grup anlamına gelmediği gibi her grupta bir takım anlamı taşımamaktadır (Weinberg ve Guold, 2015/2015: 154). Gruplar ve takımlar arasında bulunan bu karmaşık ayrımı daha iyi anlaşılması için aşağıda ki tablonun incelenmesi faydalı olacaktır (Robbins ve Judge, 2017: 352).



Şekil 2.3. Grup ve takımların karşılaştırılması

Gruplar da takımlar gibi birbirleri ile etkileşim halinde olan ve ortak bir amacı olabilecek insanlardan oluşsalar da, grup üyelerinin takım üyeleri gibi imece usulü iş birliği içerisinde çalışma gereksinimleri veya zorunlulukları yoktur. Bu yüzden performansları grup üyelerinin bireysel performanslarının toplamından öteye gidemez. Çünkü grupların girdi ve bireysel performansların toplamından daha büyük bir performans çıktısı oluşturabilecek iş birlikleri veya pozitif sinerjileri olmak zorunda değildir. Öte yandan takım üyeleri gerçekleştirdikleri iş birliği ve sahip oldukları ortak sorumluluk bilinci ile bireysel girdilerin toplamından daha büyük bir performans çıktısı ortaya çıkartabilir (Robbins ve Judge, 2017; 352).

Gruplar ve takımlar arasındaki farklılıklar rekabet, odaklanma, tarz, hoşgörü ve risk gibi kavramlar açısından da ele alınabilir. Örneğin, örgütsel yaşamda grup üyeleri birbirleri ile yarışırken, takım üyeleri diğer takımlarla yarışır. Bu nedenle amaçları ortak performans ve başarıdır. Grup üyeleri görev merkezlidir ve kişisel amaçlarını ön planda tutarlar. Takım üyeleri ise amaç merkezlidir. Grupları oluşturan bireyler genellikle bireysel faaliyetler yürütürler ancak takım üyeleri iş birlikçidir (Can vd., 2015: 182). Bir grup öğrenci aynı sınıfı

paylaşırken veya birlikte eğlenirken bir öğrenci takımı bir proje için ortaklaşa çalışır (Skinner ve Stewart, 2020: 145).

Yukarıdaki açıklamalar günümüzde neden birçok organizasyonun çalışma takımlarını süreçlerine dâhil ettiği sorusunu açıklığa kavuşturmaya yardımcı olmaktadır. Doğru oluşturulmuş ve yönetilmiş takımlar oluşturdukları pozitif sinerji ve iş birliği sayesinde organizasyonun girdilerinde artış olmadan daha çok çıktılarında artış sağlayabilmektedir. Ancak takımlar tabi ki doğal olarak büyülü değildir. Bir grup insanı takım olarak adlandırmak, performans artışında ve pozitif sinerji yakalamada tek başına yeterli değildir (Robbins ve Judge, 2017; 353).

2.9.3. Bir örgüt türü olarak Spor Takımları

Tüm insanlar her gün örgütsel bir dünyada yaşıyor ve hayatları boyunca birçok başka örgütün parçası oluyor veya onlarla temas ederek yaşıyor (Pfeffer, 1997: 3). Örgütlerin hayatın her alanında görülen nu yaygınlığı ve çeşitliği, onları tanılandırılması ve sınırlandırılması oldukça zor kavramlar haline getirmektedir. Nitekim Yönetim bilimi literatürü incelendiğinde örgütlerin sayısız farklı tanımlanma biçimi olduğu görülmektedir. Her tanım beraberinde farklı yaklaşımları ve bakış açılarını da getirmektedir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 9).

Örgütler çeşitli bilim insanları tarafından sayısız biçimde tanımlanmış olsa da tüm örgüt tanımları bazı ortak özellikler etrafında toplanmaktadır. Bir sosyal yapının örgüt olarak sınıflandırıp sınıflandırılamayacağı anlaşılmasında kullanılabilecek bu ortak özellikler arasında şu altı temel özellik ön plana çıkmaktadır (Pfeffer, 1997: 8-10; Cranmer ve A. Myers, 2014).

Örgütler;

a) Birey veya gruplar topluluğudur.
b) Belirli bir amaca odaklıdır.
c) Bireyleri arasında karmaşık ilişkilerin bulunduğu sosyal oluşumlardır.
d) Amaçlara ulaşmada koordinasyona ve bilinçli olarak düzenlenen bir yapıya sahiptir.
e) Üyelerinin farklı pozisyonlara göre uzmanlıkları vardır.
f) Dış ve iç çevre ile etkileşim halindedirler.

Yukarıda belirtilen, örgütlerin ortak özelliklerinden hareketle, spor takımlarının da birer örgüt olduğunu söylemek mümkündür (Crown, 2000; Katz, 2001; Wolfe vd., 2005). Öncelikle spor takımları da; ortak hedefleri paylaşan (örneğin, maç kazanmak, şampiyon olmak, küme yükselmek veya atletik beceri kazanmak/geliştirmek; Chelladurai, 2009; Quarterman, 2003) bireyler veya gruplardan (örneğin, sporcular ve antrenörler) oluşur. Tıpkı örgütlerde olduğu gibi spor takımlarında da bireyler kişisel özellik, yetenek ve uzmanlıklarına göre farklı rollere ayrılmışlardır (örneğin, sporcular saha da özelliklerine göre farklı pozisyonlarda oynarlar veya antrenörler kişisel tecrübe ve eğitimlerine göre farklı görevler alırlar) ve bu farklı görevler alan farklı birey veya gruplar ortak bir amaca ulaşmak için çabalarını koordine ederek iş birliği yapar. Ayrıca spor takımlarını oluşturan bireyler arasında araştırmamızda da detaylı şekilde incelenen karmaşık sosyal ilişkiler vardır. Son olarak takım üyelerini diğerlerinden ayıran üniformalar, renkler, sosyal bağlılıklar ve sınırlar açıkça belirlenmiştir (örneğin takım formaları veya saha içine ve soyunma odalarına girebilme iznine sahip kişiler vb.).

Gerek daha önce ki yıllarda örgüt teorisinden spor takımlarına uyarlanan (Team/Group Cohesion, Team Building, Örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik) kavramlar gerekse örgütlerin ve spor takımlarının benzer doğası, gerekse örgüt tanımının spor takımlarını da kapsaması (Wolfe vd., 2005), bizlere spor takımlarının da aslında birer örgüt türü olduğunu net bir şekilde göstermektedir. Nitekim Cranmer ve A. Myers 2014 yılında yaptıkları çalışmada spor takımlarını farklı örgüt tanımlarını ve örgütlerin özelliklerini kuramsallaştıran çalışmalar üzerinden incelemiş ve spor takımlarının da örgüt olarak değerlendirilebileceklerini belirtmişlerdir (Cranmer ve A. Myers, 2014).

Bir örgüt türü olarak takımları konusunu detaylandırmak gerekirse, Crown'un (2000) örgütler üzerine kurguladığı modeli incelenebilir. Bu modelde spor takımları, sistematik bir şekilde diğer örgütsel takım türleriyle karşılaştırılabilecek özel bir performans takımı türünü temsil eder. Performans takımları, organizasyonların birincil ürününü (bu ürünün bir performans olduğu organizasyonlarda) üreten ekipler olarak tanımlanır (Crown, 2000). Performansı üretmek (örneğin bir konser, bir oyun) ekip üyelerinin birincil görevidir. Spor bağlamında ana performans ise müsabakada oynanan oyundur (Wolfe vd., 2005).

Performans takımları da aslında diğer takımlar gibi bir ürün (performans) üretir. Aslında, çoğu çalışma takım da, ürünlerin doğası değişiklik gösterse de sonuç olarak bir ürün üretir (Cohen ve Bailey, 1997). Örneğin, ürün türü bir nesne (Otomobil), ticari hizmet (Denetim) veya bir insan hizmeti (Psikiyatrik danışmanlık) olabilir. Performans takımlarının diğer

üretim ekipleriyle benzerlikleri olsa da, dikkat edilmesi gereken önemli farklılıklar da vardır. Bu farklılıklar özellikle eğitim ve geliştirme, yapı, zaman ve sınır unsurlarında bulunur (Wolfe vd., 2005)

Performans takımlarının en önemli ayırt edici özelliği, üyelerin genellikle doğuştan gelen yetenekleri için işe alınmalarıdır. Performans takımlarında da çaba önemli olsa da yeteneğe verilen ağırlık diğer takım türlerine göre çok daha fazladır. Ek olarak, diğer takımlarla karşılaştırıldığında, performans takımları zamanlarının önemli bir kısmını antrenman, koordinasyon çalışmaları ile strateji oluşturma, öğrenme vb. konulara harcarlar (Friedman, 1990; Wolfe vd., 2005).

Performans ekipleri, profesyonel bir örgütün çekirdeğinde yer alır (Mintzberg, 1973). Takım üyeleri, örgütün ürününün ana ve birincil üreticileridir. Üst yönetim, takım eylemlerini yönlendirebilir yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ancak takım üyeleri, organizasyonel başarının temel belirleyicileri olarak kabul edilir. Bu nedenle, organizasyonun geri kalanı, onları gereksiz rahatsızlıklardan ve çevresel "etkilerden" izole etmek için büyük çaba sarf eder (Mintzberg, 1973; Wolfe vd., 2005).

Takımlar bağlamında zaman kavramı, tipik olarak bir ekibin geçici mi yoksa kalıcı mı olduğunu ifade eder (Cohen & Bailey, 1997; Arrow ve McGrath, 1995). Spor takımları çeşitli transferler ve takaslarla yenilenebilseler de kalıcı takımlar arasında görülmektedir. Takım sınırları, performans takımlarını farklılaştıran başka bir faktördür. Spor takımların sınırları oldukça belirgindir. Ancak spor takımlarında en sık yaşanan sınır sorunu ise oyun alanı dışında yaşanan takım içi sorunların, medya aracılığıyla halkın gözü önüne aktarılması ile ilgilidir (Wolfe vd., 2005).

Bu noktadan hareketle spor yönetimi alanının spor takımlarını örgüt olarak ele alıp, yöneticiler, antrenör ve sporcular arasında bulunan ilişkileri örgütsel düzeyde incelemesinin faydalı olacağı söylenebilir. Bu bakış açısı örgüt literatürünün yüzyılı aşkın süredir süre gelen bilgi birikimi aracılığı ile spor takımlarının hızla daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Böylelikle spor yönetimi araştırmaları, sahaya çıkan sporcuların oluşturduğu takımların ve takım içi dinamiklerin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak, spor takımlarının antrenörler ve yöneticiler tarafından daha iyi yönetilebilmesine katkı verebilir.

Yukarıdaki bilgi ve açıklamalardan hareketle genel yönetim bilimi literatüründe dahi yıllarıdır örgüt türü olarak kabul edilen ve deneysel gözlemlerde sağlayacakları kolaylıkları nedeniyle diğer örgütlerde bulunan takımları daha iyi anlamak için bir laboratuvar olarak

kullanılan spor takımlarının (Katz, 2001; Wolfe vd., 2005; Robbins ve Judge, 2011/2019: 332), henüz spor bilimleri alan yazını içerisinde bir örgüt türü olarak yeterli düzeyde ele alınmamış olması önemli bir eksiklik olduğu söylenebilir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizinde kullanılan yöntemler ve istatistiksel teknikler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada bugüne kadar yalnızca genel yönetim bilimi alanyazını içerisinde (hastane, okul, fabrika vb. örgütlerde) ele alınan örgütsel politika teorisinin spor takımları özelinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

Ulusal ve uluslararası alanyazında daha önce çalışmamış hâliyle, örgütsel politika olgusunu spor takımları düzleminde ele almak kapsamlı bir bakış açısı gerektirmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında; örgütsel politikanın temelini oluşturan politik davranışların öncelikle spor takımlarındaki varlığı ve ortaya çıkış nedenleri ile özelliklerinin, takım performansı ve diğer unsurlar üzerindeki etkilerinin ve daha sonra takım sporlarındaki yaygınlığının keşfedilerek ortaya konması hedefleri benimsenmiştir. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için ele alınan sorunun derinlemesine incelenmesi ve ayrıca geniş katılımlı bir çalışma ile yaygınlığının doğrulanması gerekmektedir.

Araştırma kapsamında belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacı ve Creswell ve Garrett'ın (2008) ifade ettiği, *"sosyal alanlarda karşılaşılan problemlerin karmaşık yapılardan oluşması ve bu karmaşık yapıların çözümünde nicel veya nitel yöntemlerin tek başına kullanılmasının nitelik ve kapsam olarak yetersiz kalabileceği"* görüşünde hareketle, örgütsel politika teorisinin tamamen yeni ve farklı bir düzleme taşınabilmesi ve tüm yönleriyle ele alınabilmesi için nitel veya nicel araştırma yöntemlerinin tek başına yeterli olamayacağı kanaatine varılmıştır.

Karma yöntem tercih edilerek gerçekleştirilen araştırmalar, nicel yöntemin zayıf olduğu "*derinlik ve ayrıntı*" ve nitel yöntemin zayıf olduğu "*genelleme ve tahmin*" boyutlarında araştırma hedeflerine ulaşmada araştırmacıya kapsamlı ve üçüncü bir yaklaşım sunar (Yıldırım ve Şimşek 2006). Buna göre, karma yöntem araştırmalarının temel hedefi, nitel ve nicel verileri birlikte ele alarak, araştırma probleminin tek başına kullanılan herhangi bir

yöntemden çok daha kapsamlı şekilde incelenmesi ve anlaşılmasını sağlamaktır (Creswell, 2014).

Bu noktadan hareketle, araştırmada araştırma modeli olarak nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin güçlü yönlerini tek bir çalışma etrafında toplama (Aydın Çakır ve Türkeş Kılıç, 2021) ve araştırılan konuyu bir bütün olarak daha kapsayıcı biçimde inceleme imkânı veren (Toraman, 2021) karma yöntem tercih edilmiştir. Karma yöntem araştırmaları en genel anlamıyla; nicel ve nitel yöntemlerin veri toplama ve veri analizi aşamalarında sahip olduğu avantajları bir arada kullanılarak tek yöntemle ulaşılabileceğinden daha geçerli ve güvenilir çıkarımlar üretmeyi amaçlayan bir araştırma stratejisidir (Greene, Caracelli ve Graham, 1989; Creswell ve Plano Clark, 2018). Bu doğrultuda çalışmalarında karma yöntemi tercih eden araştırmacıların en belirgin amaçlarından biri, iki yöntemin kendine özgü zayıflıklarını birbirinin güçlü taraflarını kullanarak etkisiz hâle getirmektir (Aydın Çakır ve Türkeş Kılıç, 2021).

Karma yöntem araştırmalarının nitel ve nicel yaklaşımlardan ayrı bir üçüncü araştırma yöntemi niteliğinde kabul edilmektedir. Bu durumun temel nedeni karma yöntem araştırmalarının iki ayrı yöntemle elde edilmiş veri ve sonuçların toplamından fazlasını sunabilmesidir. Creswell ve Plano Clark (2018) bu durumu 1+1=3 olarak ifade eder. Diğer bir değişle karma araştırma yöntemi, yalnızca nitel ve nicel araştırma sonuçlarının üst üste konulması değil bu iki araştırma yönteminin genel bir mantık ve nedensellik çerçevesinde bir araya getirildiği ve sonuçlarının birlikte yorumlandığı tutarlı ve bütünsel bir araştırma yaklaşımıdır (Aydın Çakır ve Türkeş Kılıç, 2021; Toraman, 2021).

Alanyazında karma yöntem araştırmalarının nasıl uygulanacağına dair çeşitli tasarımlar ve bu tasarımları bir araya getiren çeşitli sınıflandırılmalar bulunmaktadır (Greene, vd., 1989; Creswell ve Plano Clark, 2018). Bu çalışmada ise karma yöntem araştırma desenlerinden keşfedici sıralı desen (*exploratory sequential mixed methods research design*) tercih edilmiştir.

Keşfedici sıralı desenin temel özelliği öncelikle nitel araştırmanın tamamlanarak araştırılan konunun derinlemesine kavranması ve takip eden nicel araştırma ile ilgili problemin daha büyük bir örneklemdeki istatistiksel durumu ve yaygınlığının araştırılmasıdır. Böylelikle nitel yöntemlerle yürütülen araştırmalar neticesinde elde edilen veriler daha geniş bir örneklem grubu üzerinde test edilerek evrene genellenebilirliliği arttırılmaktadır (Aydın Çakır ve Türkeş Kılıç, 2021; Toraman, 2021).

3.1.1 Araştırma aşamaları

Karma yöntem araştırmalarından keşfedici sıralı desenin tercih edildiği araştırma, iki ana aşama üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında gerek araştırmada benimsenen karma araştırma deseninin doğası gerekse araştırmanın keşfedici ve öncül bir çalışma olma özellikleri neticesinde, ele alınan konunun derinlemesine ve detaylı bir şekilde incelenip anlaşılabilmesi için nitel çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu amaçla öncelikle, nitel araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için altı alt boyutlu (*Takımlardaki rekabet unsurları, Güçlü sporcuların özellikleri, Sporcular tarafından kullanılan politik taktikler, Örgütsel politikanın takımlarda görülen olumlu ve olumsuz etkileri, Antrenör/Yönetici etkisi ve diğer unsurlar*) *"Takım Sporlarında Politik Davranışlar Görüşme Formu*" oluşturulmuştur. Daha sonra ilgili görüşme formu aracılığıyla 16'sı sporcu ve 8'i antrenör olmak üzere toplamda 24 katılımcı ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler aracılığı nitel araştırma verileri toplanmış ve analiz edilmiştir.

Araştırmanın veri toplama sürecinin ikinci aşamasında ise nitel çalışma aracılığı ile ulaşılan bulguların takım sporlarındaki varlığı ve yaygınlığının daha geniş bir örneklemde ölçülmesi amacıyla nicel çalışma yürütülmüştür. Bu amaçla öncelikle, nicel araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli ölçme aracı geliştirilmiştir.

Ölçme aracı geliştirme sürecinde, öncelikle bugüne kadar alanyazında örgütsel politika algısını ölçme amacıyla geliştirilen veri toplama araçları incelenmiş ancak yapılan detaylı incelemeler ve araştırma problemi hakkında 4 sporcu ve 2 antrenörle yapılan öncül nitel görüşmelerden elde edilen verilerin özgünlüğü neticesinde, daha önce geliştirilen örgütsel politika algısı ölçeklerinin spor takımları düzleminde bu işlevi tam anlamıyla yerine getiremeyeceği kanaatine ulaşılmış ve yeni bir ölçek geliştirme ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.

Bu doğrultuda öncelikle Kacmar ve Ferris (1991) ile Ferris ve Kacmar (1992) tarafından geliştirilen ve Kacmar ve Carlson (1997) tarafından güncellenen "*Örgütsel Politika Algısı Ölçeklerinin (POPS)*" maddeleri ve geliştirme aşamalarında kullanılan soru havuzlarının tüm maddeleri incelenmiş ve bu maddelerden yararlanılmıştır. Daha sonra gerçekleştirilen diğer ölçek geliştirme süreçleri neticesinde "*Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin"* (TSÖP) geliştirilmesi tamamlanmıştır. Ardından geliştirilen ölçme aracı 772

sporcuya uygulanarak, Örgütsel Politika algısının takım sporlarındaki istatistiksel durumunun ortaya konulması amacıyla, nicel veriler toplanmıştır.

Son olarak nitel ve nicel araştırmalardan elde edilen veriler analiz edilerek tablolaştırılmış ve elde edilen bulgular çalışmanın tartışma ve sonuç bölümlerinde birleştirilerek birlikte yorumlanmıştır.

3.2 Evren ve Örneklem

Sosyal bilimlerde evren kavramı araştırma sonuçlarının genellemek istediği insan grubunun tümü kapsayan yapı anlamanı gelmektedir (Karasar, 2009). Bu kapsamda, araştırmanın evrenini 2018-2019 sezonunda Türkiye'de basketbol, futbol, hentbol ve voleybol federasyonlarının resmi liglerine katılan spor kulüplerinin sporcuları oluşturmaktadır.

Bu bölümde, karma araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmanın örneklem seçme yöntemleri ve örneklemleri nicel ve nitel boyutlar bağlamında ayrı ayrı başlıklar hâlinde açıklanmıştır.

3.2.1 Nitel araştırma çalışma grubu

Nitel araştırmada çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Bu kapsamda örneklem seçiminde *cinsiyet, branş, görev (sporcu veya antrenör), görev süresi ve aktif görev alma* ölçütleri tercih edilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın spor takımlarının tüm paydaşlarının görüşlerini eşit ölçüde yansıtması amacıyla çalışmada ele alınan tüm branşlardan iki kadın ve iki erkek sporcu olmak üzere toplamda on altı sporcu çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Ayrıca nitel araştırma çalışma grubuna, nicel araştırmadan farklı olarak antrenör katılımcılar da dâhil edilmiştir. Antrenörlerin de araştırmaya dahil edilmesinin temel nedeni, antrenörlerin uzun yıllar süren sporculuk geçmişleri ve sonrasında edindikleri tecrübeler neticesinde sporculardan ayrışabilecek bakış açılarını da çalışmaya dahil etme düşüncesidir. Bu doğrultuda çalışmaya katılacak antrenörler belirlenirken, sporcularla aynı ölçütler kullanılmış ancak antrenör evreninin sporculara göre çok daha dar olması göz önüne alınarak her branştan bu kez birer erkek ve kadın antrenör olmak üzere toplam 8 antrenör çalışmaya dahil edilmiştir.

Son olarak araştırmaya dahil edilen 8 antrenör ve 16 sporcu belirlenirken bu kişilerin *en az iki farklı takımda görev almış olmaları, en az bir yarı sezonu mevcut takımında tamamlamış olmaları ve aktif olarak sporculuk veya antrenörlük kariyerlerine devam ediyor olmaları* ölçütleri de dikkate alınmıştır. Böylelikle spor takımlarında politik davranışlar üzerine, farklı bakış açılardan güncel ve karşılaştırmalı yorumlar yapabilecek katılımcılara ulaşmak amaçlanmıştır. Yukarıda belirtilen ölçütler çerçevesinde oluşturulan toplamda 24 kişilik nitel araştırma çalışma grubun genel özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Çizelge 3.1. Nitel araştırma çalışma grubu demografik özellikleri

Kod	Cinsiyet	Branş	Yaş	Statü	Çalıştırdığı Takım	Kariyer Zirvesi*	Mevcut Lig*
K1	Erkek	Basketbol	27	Sporcu	-	1. Lig	2. Lig
K2	Erkek	Basketbol	23	Sporcu	-	2. Lig	2. Lig
K3	Kadın	Basketbol	22	Sporcu	-	1. Lig	1. Lig
K4	Kadın	Basketbol	23	Sporcu	-	2. Lig	2. Lig
K5	Erkek	Basketbol	47	Antrenör	Erkek Takımı	1. Lig	1. Lig
K6	Kadın	Basketbol	56	Antrenör	Kadın Takımı	1. Lig	1. Lig
K7	Erkek	Futbol	33	Sporcu	-	1. Lig	2. Lig
K8	Erkek	Futbol	32	Sporcu	-	1. Lig	2. Lig
K9	Kadın	Futbol	22	Sporcu	-	1. Lig	1. Lig
K10	Kadın	Futbol	21	Sporcu	-	1. Lig/Milli	1. Lig
K11	Erkek	Futbol	58	Antrenör	Erkek Takımı	1. Lig	1. Lig
K12	Kadın	Futbol	46	Antrenör	Kadın Takımı	1. Lig	1. Lig
K13	Erkek	Hentbol	33	Sporcu	-	1. Lig/Milli	1. Lig
K14	Erkek	Hentbol	34	Sporcu	-	1. Lig/Milli	1. Lig
K15	Kadın	Hentbol	20	Sporcu	-	1. Lig/Milli	1. Lig
K16	Kadın	Hentbol	28	Sporcu	-	1. Lig	1. Lig
K17	Erkek	Hentbol	50	Antrenör	Kadın Takımı	1. Lig	1. Lig
K18	Erkek	Hentbol	58	Antrenör	Erkek Takımı	1. Lig	1. Lig
K19	Erkek	Voleybol	24	Sporcu	-	1. Lig	1. Lig
K20	Erkek	Voleybol	25	Sporcu	-	1. Lig	1. Lig
K21	Kadın	Voleybol	27	Sporcu	-	1. Lig	1. Lig
K22	Kadın	Voleybol	23	Sporcu	-	2. Lig	2. Lig
K23	Erkek	Voleybol	43	Antrenör	Kadın Takımı	1. Lig	1. Lig
K24	Erkek	Voleybol	42	Antrenör	Erkek Takımı	1. Lig	1. Lig

3.2.2. Nicel araştırma örneklemi

Araştırmamızın nicel boyutunda ölçme aracının uygulanacağı örneklemin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örneklem yöntemine dayalı olarak seçim yapılmıştır. Bu doğrultuda örneklem tabakaları olarak; *branş, lig ve cinsiyet belirlenmiş* ve

bu tabakalar aracılığı ile oluşturulan Çizelge 3.3.'e göre gerekli sporcular çalışmaya dahil edilmiştir.

Bu amaçla örneklem tabakaları belirlenirken öncelikle araştırmanın hangi branşlar dahilinde yapılacağı belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın takım sporları evrenini geniş çapta ele alması, araştırma kapsamında geliştirilen veri toplama aracının sonraki araştırmalarda yaygın biçimde kullanılabilirliğinin sağlanması ve araştırma sonuçlarının alan yazına katkısının arttırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla Dünya ve Türkiye'de en geniş sporcu ve izleyici kitlesine sahip, en popüler dört takım sporu (Basketbol, Futbol, Hentbol, Voleybol) çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu dört spor branşı, en popüler dört takım sporu olmalarının yanı sıra tüm takım sporları arasında toplam sporcu ve izleyici sayıcı açısından oldukça baskın bir yer tutmaktadır.

İkinci tabaka olarak ise sporcuların mensubu olduğu kulüplerin hangi liglerden seçileceği belirlenmiştir. Çalışma kapsamına dâhil edilen branşlardan hangi liglerin seçileceği ve karşılaştırılacağının belirlenmesi süreci iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Öncelikle ülkemizde faaliyet gösteren basketbol, futbol, voleybol ve hentbol federasyonlarının resmi liglerini nasıl sınıflandırdıkları araştırılmış ve Çizelge 3.2.'de listelenmiştir.

Çizelge 3.2. İlgili spor branşlarının Resmi Ligleri

Basketbol		**Futbol**		**Hentbol**		**Voleybol**	
Erkek	**Kadın**	**Erkek**	**Kadın**	**Erkek**	**Kadın**	**Erkek**	**Kadın**
BSL	KBSL	Süper Lig	TKFL	ESL	KSL	Efeler L.	Sultanlar L.
TBL	TKBL	1. Lig	2. Lig	1. Lig	1. Lig	1. Lig	1. Lig
TB2L	KBBL	2. Lig	3. Lig	2. Lig	2. Lig	2. Lig	2. Lig
EBBL		3. Lig	BAL	EBL	KBL	EBL	KBL
		BAL					

Daha sonra ilgi branşların yukarıda listelenen resmi ligleri, araştırma problemine ve örgütsel politika modellerinin gerekliliklerine uygun bir eşleştirme amacıyla incelenmiştir. Bu doğrultuda ilgili ligler; yabancı oyuncu sayıları, bütçeleri ve lig organizasyonlarının kurumsallığı kıstasları çerçevesinde değerlendirmiş ve sonuç olarak ligler, daha sağlıklı veri analizi ve araştırma bulguların daha sağlıklı karşılaştırılıp yorumlanabilmeleri amacıyla üç tabaka içerisinde eşleştirilmiştir.

Son olarak araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bu tabakalar, ilgili branşlarda sporculuk geçmişi ve antrenörlük belgesine sahip dört akademisyene sunulmuş ve uygunlukları hakkında uzman görüşleri alınmıştır. Konu alan uzmanlarının görüşleri neticesinde son

hâlini alan ve araştırmanın örneklem seçimi ve veri analizi kısımlarında temel alınan lig tabakaları aşağıdaki çizelgede belirtilmiştir.

Çizelge 3.3. Araştırmada temel alınan lig tabakaları

Tabaka	Basketbol		Futbol		Hentbol		Voleybol	
	Erkek	**Kadın**	**Erkek**	**Kadın**	**Erkek**	**Kadın**	**Erkek**	**Kadın**
1.	TBL	KBSL	1. Lig	TKFL	ESL	KSL	Efeler Ligi	Sultanlar Ligi
2.	TB2L	TKBL	2. Lig	2. Lig	1. Lig	1. Lig	1. Lig	1. Lig
3.	EBBL	KBBL	3. Lig	3. Lig	2. Lig	2. Lig	2. Lig	2. Lig

Çizelge 3.3.'de görüldüğü üzere futbol erkekler ve basketbol erkekler kategorilerinde en üst ligler olan futbol süper ligi ve basketbol süper ligi çalışmaya dâhil edilmemiştir. Bunun yerine bu iki tabakadaki tüm ligler bir tabaka yükseltilerek diğer branşların ligleri ile eşleştirilmiştir.

Futbol erkekler ve basketbol erkekler kategorilerinde en üst liglerin çalışmaya dâhil edilmemesinin temel nedeni, bu iki ligde takımları oluşturan sporcuların büyük çoğunluğunun ve müsabakalarda süre alan sporcuların hemen hemen hepsinin yabancı oyuncular olmasıdır. Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarının tamamı Türkçe dilinde geliştirilmiş olduğu göz önüne alınarak bu ligler çalışmaya dâhil edilmemiştir. Ayrıca Türkiye'de futbol erkek ve basketbol erkek süper ligleri, gerek lig ve kulüp organizasyonlarının kurumsallığı gerek sahip oldukları bütçeler gibi örgütsel politika algısını etkileyen önemli öncül (Ferris vd., 1989, Ferris vd., 2002) değişkenler düşünüldüğünde diğer iki branşın (hentbol ve voleybol) en üst düzey liglerinden oldukça ayrışmaktadır. Bu nedenle aynı düzlemde karşılaştırılmalarının sağlıklı sonuçlar vermeyeceği söylenebilir. Son olarak, yine yabancı oyuncu sayıları, kurumsallık düzeyleri ve bütçeleri gibi bahsi geçen unsurlar düşünüldüğünde futbol ve basketbol erkek birinci liglerinin diğer branşların en üst ligleri ile karılaştırılması araştırmacılar tarafından uygun görülmüştür. Branşların diğer alt liglerin eşleştirilmesi ise futbol erkekler ve basketbol erkekler liglerinin bir üst kategoriye çekilmesi ile tabloda gösterilen şekliyle gerçekleştirilmiştir. Son olarak bu tabakalar, ilgili branşlarda sporculuk geçmişi ve

antrenörlük belgesine sahip dört akademisyene tekrar sunulmuş ve uygunlukları hakkında uzman görüşleri alınarak tabakalara nihai hali verilmiştir.

Araştırmada örneklem belirlemede son tabaka olarak ise cinsiyet belirlenmiş ve branşların toplam sporcu sayılarında mevcut kadın ve erkek sporcu oranlarına yaklaşık oranda kadın ve erkek sporcular örnekleme dâhil edilmiştir.

Yukarıda bahsedilen özellikler çerçevesinde belirlenen tabakalar doğrultusunda çalışmanın evren ve örnekleminin istatistiksel boyutu Çizelge 3.4. ve Çizelge 3.5'de gösterildiği şekliyle oluşturulmuştur.

Çizelge 3.4. Nicel araştırma evreni

Branş	**Kadın**	**Erkek**	**Toplam**	**%**
Basketbol*	860	1750	2610	12,97%
Futbol*	2400	9100	11500	57,17%
Hentbol*	1250	955	2205	10,96%
Voleybol*	2350	1450	3800	18,89%
Genel Toplam	6860	13255	20115	100%

* Araştırma kapsamına dâhil edilen branşlardaki resmi lig ve liglerdeki takım sayılarından hareketle yaklaşık sayılar hesaplanmıştır.

Çizelge 3.5. Nicel araştırma örneklemi

Branş	**Kadın**	**Erkek**	**Toplam**	**%**
Basketbol	40	56	96	12,4
Futbol	93	315	408	52,8
Hentbol	40	46	86	11,1
Voleybol	94	88	182	23,6
Genel T.	267	505	772	100,0

Bu çerçevede araştırmanın nicel boyutuna dahil edilen sporcuların demografik özellikleri Çizelge 3.6. da listelenmiştir.

Çizelge 3.6. Nicel araştırmaya katılan sporcuların demografik özelliklerine göre dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Kadın	267	34,6
	Erkek	505	65,4
Yaş	15-19	161	20,9
	20-24	394	51,0
	25-29	144	18,7
	30+	73	9,5
Kaptanlık görevi	Evet	326	42,2
	Hayır	446	57,8
Branş	Basketbol	96	12,4
	Futbol	408	52,8
	Hentbol	86	11,1
	Voleybol	182	23,6
Oynadığı lig	1. Tabaka Lig	199	25,8
	2. Tabaka Lig	232	30,1
	3. Tabaka Lig	341	44,2
Oynadığı takım sayısı	1-2	244	31,6
	3-4	244	31,6
	5-6	145	18,8
	7+	139	18,0
Takımdaki çalışma süresi	1-3 yıl	330	42,7
	4-6 yıl	269	34,8
	7-9 yıl	107	13,9
	10 yıl +	66	8,5
Kariyerindeki değişim	Düşen	259	33,5
	Yükselen/değişmeyen	513	66,5

3.3 Nitel veri toplama aracı

Nitel araştırmada veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilen "Takım Sporlarında Politik Davranışlar Görüşme Formu" aracılığı ile toplanmıştır. Nitel araştırma veri toplama teknikleri arasında en yaygınlarından olan görüşme tekniği, katılımcıların perspektiflerini, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 120; Vanderstoep ve Johnston, 2009: 224).

Bu doğrultuda "Takım Sporlarında Politik Davranışlar Görüşme Formu"; ilgili problemi nedenleri, özellikleri ve sonuçları ile geniş bir çerçevede ele almak amacıyla belirlenen toplamda altı alt boyut (*takımlardaki rekabet unsurları, güçlü sporcuların özellikleri, sporcular tarafından kullanılan politik taktikler, örgütsel politikanın takımlarda görülen olumlu ve olumsuz etkileri, antrenör/yönetici etkisi ve diğer unsurlar*) çerçevesinde oluşturulmuştur.

"Takım Sporlarında Politik Davranışlar Görüşme Formu" yarı yapılandırılmış altı soru maddesinden oluşmaktadır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen ilgili görüşme formu sporcu ve antrenörlerle yapılan yüz yüze görüşmelerde kullanılarak araştırma verileri toplanmıştır.

3.3.1. Nitel görüşme formunun geliştirilmesi

"Takım Sporlarında Politik Davranışlar Görüşme Formunun" oluşturulmasında Büyüköztürk ve arkadaşları (2013: 47) tarafından belirtilen dört aşama izlenmiştir. Bu dört aşama: problemin tanımlanması, maddelerin yazılması, uzman görüşünün alınması, ön uygulamanın yapılması ve forma nihai şeklinin verilmesi şeklindedir.

Bu dört aşamadan hareketle görüşme formunun oluşturulmasında ilk adım olarak problem durumunun tanımlanması süreci gerçekleştirilmiştir. Öncelikle örgütsel politika ve politik davranış alanyazını taraması gerçekleştirilmiş, ilgili teori modellemeleri ve ölçekler soru havuzları ile birlikte ele alınmış ve takım sporlarında görülen politik davranışları ve etkilerini tüm boyutları ile ele alabilecek başlıklar belirlenmiştir. Görüşme formunu oluşturan alt boyutlar belirlenirken örgütsel politika ve politik davranış alanyazında detaylı tarama yapılmıştır. Kacmar ve Ferris (1991) ve Ferris ve Kacmar (1992) tarafından geliştirilen ve Kacmar ve Carlson (1997) tarafından güncellenen "Örgütsel Politika Algısı Ölçeği'nin (POPS)" ölçeklerinin ve soru havuzlarının alt boyutları temel alınmıştır. Görüşme formunun belirlenen alt boyutları ikisi kamu yönetimi ikisi spor yönetimi alanında akademisyen olarak görev yapmakta olan 4 öğretim üyesine iletilerek ve uzmanların görüşleri alınmıştır. Uzmanların oluşturulan boyutlara ilişkin görüşleri alındıktan sonra boyutlara ilişkin maddeler oluşturulmaya başlanmıştır.

Görüşme formunun alt boyutlarını oluşturacak başlıklar belirlendikten ilgili alt boyutları ortaya kayabileceği düşünülen sorular belirlermiş ve ikisi kamu yönetimi, ikisi spor yönetimi alanında akademisyen olarak görev yapmakta olan 4 öğretim üyesine iletilerek ve görüşleri alınmıştır.

Ardından ikinci aşamada görüşme formu için hazırlanan alt boyutlar ve sorular, araştırma kapsamında ele alınan spor branşlarında antrenörlük ve sporculuk tecrübesine sahip dört akademisyene daha sunularak, görüşme formunu oluşturacak beş temel alt boyut ve sorular nihai olarak belirlenmiştir. Son olarak bu beş alt boyuta katılımcılara konu hakkında ifade

etmek istedikleri diğer görüşlerini belirtme fırsatı tanıyacak son bir boyut "diğer görüşler" başlığı altında eklenmiştir.

Görüşme formunu oluşturan alt boyutların son hali şu şekilde belirlenmiştir;

- Takımlardaki rekabet unsurları,
- Politik aktörlerin özellikleri,
- Sporcular tarafından kullanılan politik taktikler,
- Politik davranışların spor takımları üzerindeki etkileri,
- Politik davranışların düzeyini belirleyen etmenler
- Diğer unsurlar

3.3.2. Nitel boyutta geçerlilik – güvenirlik

Bir araştırmanın sonuçlarının inandırıcılığı ve tekrar edilebilirliği o araştırmanın bilimsel niteliği açısından en değerli ölçütlerinden biri olarak kabul edilir. Geçerlik ve güvenirlik bir araştırmaya bu özellikleri kazandırmak açısından en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Nitel çalışmalarda geçerlilik kavramı, ölçme aracının araştırmacının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru şekilde yani olduğu hâliyle ve olabildiğince tarafsız ele alabilmesi anlamına gelmektedir. Güvenirlik ise tutarlılık ve teyit edilebilirliktir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Çalışmamızda kullanılan görüşme formunun geçerliliği ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla; öncelikle ilgili alanyazını, problem çerçevesinde konu alt boyutlarına ayrılmış daha sonra belirlenen alt boyutlar bağlamında bir soru havuzu oluşturulmuştur. Soruların oluşturulması ve kullanılacak soruların belirlenmesi süreçlerinde on iki konu alan uzmanın (iki adımda ikişer yönetim bilimi, ikişer spor yönetimi öğretim üyesi ve üçüncü adımda dört branş tecrübesi olan öğretim üyesinin) görüşleri alınmıştır. Daha sonra belirlenen sorular dört sporcu ve iki antrenör ile ön görüşmeler yapılarak ön uygulamaya tabi tutulmuş ve sorular üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak daha anlaşılır ve amaç odaklı olmaları sağlanmıştır.

Sorular arasından ön görüşmelerde anlamlı sonuçlar veren, anlaşılabilir olan ve altı boyut altında boyutları temsil ettiği belirlenen birer soru seçilerek toplamda altı soru görüşme formunun son halinde kullanılmak üzere seçilmiştir. Seçilen yarı yapılandırışmış sorular

üzerinde bir ölçme değerlendirme uzmanı, bir Türk dili uzmanının görüşleri alınarak sorular üzerinde gerekli son anlam ve yazım düzeltmeleri yapılmış ve sorulara nihai hali verilmiştir.

Görüşme formuna son halinin verilmesinin öncesinde ise forma araştırmanın amacının ve araştırmada toplanacak verilerin gizliliğine dair bir yönerge eklenmiş ve bir antrenör ve bir sporcu ile son kez ön uygulama yapılmıştır. Bu ön uygulama sonucunda araştırmanın amaçları doğrultusunda cevaplar alındığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda görüşme formuna nihai şekli verilmiştir.

3.3.3. Nitel verilerin toplanması

Bu araştırmada veriler nitel veri toplama tekniklerinden bireysel görüşme yöntemi kullanılarak yüz yüze görüşmeler aracılığı ile toplanmıştır

Yapılan yüz yüze görüşmeler öncesinde katılımcılara çalışmayla ilgili sözel bilgi verilmiştir. Ardından katılımcılara araştırmanın amacı, görüşmeden ele edilen verilerin gizliliği, verilerin isimleri ve mensubu oldukları spor kulüplerinin isimleri kullanılmadan yalnızca araştırma sınırlılığı içinde kullanılacağı, görüşmelerin ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacağı ve daha sonra yazıya dökületeceği, istedikleri zaman görüşmeyi durdurabilecekleri gibi ifadelerin yer aldığı kapsamlı bir onam formu açıklanmıştır. Ardından form katılımcılara sunulmuş ve inceleyerek, imzalamaları istenmiştir.

Görüşmeler esnasında katılımcılarla sessiz bir ortamda birer bir kalınmış, katılımcılar dikkatlerini dağıtacak veya görüşlerini olduğu gibi bildirmelerini engelleyebilecek unsurlardan ayrıştırılmıştır. Yapılan gerekli açıklama ve işlemlerden sonra gerçekleştirilen bireysel görüşmeler 25-45 dakika arasında sürmüştür.

3.4. Nicel Veri Toplama Aracı

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen nicel araştırma, öncelikle ölçülmek istenen özelliğin ölçülebilmesi için gerekli ve alanyazında henüz geliştirilmemiş olan ölçme aracının geliştirilmesi süreci ile başlamıştır.

3.4.1 Nicel veri toplama aracının geliştirilmesi

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen nicel araştırmada, spor takımları düzleminde örgütsel politikanın yaygınlığının ve boyutlarının istatistiksel durumunun belirlenebilmesi amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilen *"Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı Ölçeği*" (TSÖP) kullanılmıştır. Bu bölümde araştırma kapsamında geliştirilen Parasız-TSÖP'ün geliştirme süreci başlıklar hâlinde ayrıntılandırılmıştır.

Ölçülecek özelliğin tanımlanması

Takım sporcularının örgütsel politika algılarının belirlemeye yönelik bir ölçme aracı geliştirme sürecine ölçülecek özelliğin tanımlanması aşaması ile başlanmıştır. Bu amaçla öncelikle ulusal ve uluslararası alanyazını taranmış ve örgütsel politika hakkında geliştirilmiş modeller ve veri toplama araçları incelenmiştir.

1970'li yılların sonlarında ve 1980'li yılların başlarında giderek artan örgütsel politika çalışmalarının etkisiyle 1980'li yılların sonlarına doğru örgütsel politika çalışmalarında kullanılabilecek bir ölçme aracı oluşturmaya yönelik ilk çabalar ortaya çıkmıştır. Nihayetinde Ferris ve Kacmar 1989 yılında tek boyutlu ve beş maddelik bir örgütsel politika ölçeği geliştirmiştir. Ardından Ferris ve Kacmar (1992), yine Ferris ve Kacmar tarafından 1989 yılında geliştirilen 5 maddelik ölçeğin maddelerini temel alarak üç boyutlu (*Çalışma arkadaşları ve klikler, Örgüt politika ve uygulamaları, Yönetici Davranışları*) ve 31 maddelik bir örgütsel politika algısı ölçeği önermişlerdir.

Bu çalışma ile hemen hemen eş zamanlı şekilde Kacmar ve Ferris (1991) örgütsel politika algısı ölçeğinin yapı geçerliliğini test ettikleri ve ölçek geliştirme analizlerini gerçekleştirdikleri iki aşamalı çalışmalarında öncelikle 31 maddeyi bu kez beş alt boyut (*ilerlemek için gerekeni yapma, kendine hizmet, çalışma arkadaşları, klikler ve maaş ve terfi)* altında ele alarak sürece başlamıştır. Aynı çalışmanın ikinci aşamasında ise bu 31 maddeye 9 yeni madde daha eklenmiş ve alt boyutlardan iki tanesinin ismi güncellenerek *(Genel politik davranış, ilerlemek için gerekeni yapma, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve maaş ve terfi)* ölçek tekrar test edilmiştir. Yapılan istatistiki analizler ve doğrulamalar sonucu 12 maddeli ve üç alt boyutlu *(Genel Politik Davranış, İlerlemek için gerekeni yapma ve maaş ve terfi)* nihai Örgütsel Politika Algısı Ölçeğine ulaşılmıştır.

Ardından gelen yıllarda Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin yapı geçerliliği ve boyutluluğuna ilişkin oluşan endişelere dayanarak, Kacmar ve Carlson (1997) ölçeği yapısal eşitlik modellemesini kullanarak revize etmiştir. Yedi farklı örneklemde toplamda 2.559 katılımcının kullanıldığı ve üç aşamada gerçekleştirilen çalışmada; 12 maddelik POPS ölçeği, birkaç sorunun çıkarılması ve temsili daha güçlü maddelerin eklenmesi yoluyla revize edilmiş ve yine üç boyutlu *(Genel Politik Davranış, İlerlemek için gerekeni yapma ve maaş ve terfi)* olarak test edilmiştir. Sonuç olarak 15 maddelik ve güncellenmiş bir örgütsel politika algısı ölçeği alan yazına kazandırılmıştır. Yukarıda bahsi geçen ölçekler ulusal ve uluslararası alan yazında bu güne kadar örgütsel politika çalışmalarında baskın şekilde kullanılmaya devam etmektedir (Ferris vd., 2019; Hochwarter vd., 2020).

Araştırmamızda kullanılan veri toplama aracının geliştirilmesi sürecinde yukarıda açıklanan tüm ölçekler ve ilgili soru havuzlarının maddeleri incelenmiş ve bu maddelerden spor takımlarında örgütsel politikayı ölçme amacına uyarlanabilecek olan bazı maddeler kullanılmıştır.

Ancak gerek alanyazında yapılan detaylı incelemeler, gerek araştırmanın birinci aşamasını oluşturan nitel veri toplama aracından elde edilen bulgular ve gerekse konu hakkında 8 sporcu ve 4 antrenörle yapılan öncül nitel görüşmeler aracılığı ile elde edilen verilerin özgünlüğü, spor takımlarına özgü bir örgütsel politika algısı ölçeğinin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu ihtiyaç doğrultusunda yapılan çalışmalar neticesinde araştırma çerçevesinde *"Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı Ölçeği"* geliştirilmiştir.

Sonuç olarak ilgili alanyazının taraması ve gerçekleştirilen ön görüşmeler sonucunda takım sporcularının örgütsel politika algıları belirlemede temel alınması gereken beş alt boyut belirlenmiştir. Buna göre: *genel politika, antrenör davranışları, yönetici davranışları, takım arkadaşları, takım içi baskın gruplar* olarak belirlenen alt boyutlara yönelik üç konu alan uzmanının görüşleri alındıktan sonra madde havuzunun oluşturulması aşamasına geçilmiştir.

Deneme maddelerinin oluşturulması

Takım sporcularının örgütsel politika algılarını saptamaya yönelik belirlenen alt boyutlara ilişkin alanyazındaki daha önce geliştirilmiş örgütsel politika ölçeklerinin maddelerinden ve örgütsel politika modellemelerinden hareketle deneme maddeleri hazırlanmıştır. Ayrıca araştırmanın birinci aşamasını oluşturan nitel araştırma kapsamında sporcu ve

antrenörlerden elde edilen görüşler de incelenmiştir. Bu süreçlere ek olarak spora özgü yeni maddeler geliştirebilmek amacıyla basketbol, futbol, hentbol ve voleybol branşlarında aktif sporcu olan birer kadın, birer erkek olmak üzere toplam 8 sporcu ve 2 kadın, 2 erkek takımı antrenörü olmak üzere toplam 4 antrenör ile yeni nitel görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler için üç maddeden oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu için öncelikle yarı yapılandırılmış sorular hazırlanmış, hazırlanan sorular çerçevesinde spor yönetimi alanında çalışan 2 akademisyenin uzman görüşleri doğrultusunda maddeler düzenlenmiştir. Görüşmelere başlanmadan önce iki takım sporcusuna maddeler okutularak anlaşılırlığı ve cevapların amaca uygunluğu incelenmiştir. Bu doğrultuda bir madde yeniden düzenlenerek görüşme formuna son hali verilmiş ve 8 sporcu ve 4 antrenörle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Sporcu ve antrenörlerin görüşleri doğrultusunda madde havuzuna yeni eklemeler yapılmış, diğer maddelerdeki ifadelerde düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan alanyazın incelemesi ve nitel görüşmelerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda 41 maddelik ilk soru havuzu hazırlanmıştır.

Uzman görüşlerinin alınması

Madde havuzunda yer alan 41 maddenin uzman görüşüne sunulabilmesi için konu alan uzmanı görüşme formu hazırlanmıştır. Ölçeğin kapsam geçerliğinin belirlenmesi amacıyla uzmanlardan her bir maddeyi okumaları ve maddelerin açıklık, anlaşılırlık, amaca ve alt boyuta uygunluk gibi özellikleri bakımından değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca uzmanların ölçeğe eklemek veya çıkarmak istedikleri madde olup olmadığı da sorulmuştur.

Uzman görüşü toplama sürecinde öncelikle 2 ölçme ve değerlendirme uzmanı, 2 Türk dili uzmanı ve spor bilimleri alanında görev yapmakta olan 22 öğretim elemanı olmak üzere toplam 26 uzmanın görüşü alınmıştır. Uzmanlardan alınan ilk görüşler doğrultusunda soru havuzundaki kimi maddeler çıkarılmış, bazı maddelerdeki ifadeler düzenlenmiş ve bazı maddeler ikiye ayrılarak bir maddeden iki madde oluşacak şekilde düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. İlk uzman grubundan görüşlerin alınmasının ardından 39 maddeye inen soru havuzu için ikinci uzman görüşü süreci başlatılmıştır. Bu amaçla 1 ölçme ve değerlendirme, 1 Türk dili ve 18 konu alan uzmanı olmak üzere toplam 20 yeni alan uzmanın görüşleri alınmıştır.

Bu aşamada uzman görüşlerinin değerlendirilmesinde her bir maddeye ait kapsam geçerliği indeksi (KGİ) hesaplanmıştır. Bu indeks her bir madde için uzmanların o maddeyi gerekli görüp görmediklerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bu aşamada görüşleri alınan uzman sayısının 20 olması sebebiyle KGİ değeri 0,42'den büyük olan maddelerin gerekli olduğu sonucuna varılmış ve bu maddelerin ölçekte yer almasının kapsam geçerliği açısından önemli olduğu tespit edilmiştir (Yurdugül, 2005).

İkinci turda uzman görüşüne sunulan 39 maddeden 37'sinin KGİ değerinin 1 olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle ikinci turda görüşü alınan uzmanlar 37 maddenin ölçek içerisinde yer almasının uygun olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Bazı maddelerdeki ifadelerde ise yine uzman görüşleri doğrultusunda düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Uzman görüşüne sunulan diğer iki maddeden birinin KGİ değerinin 0,20; diğerinin 0,30 hesaplanması sonucunda maddeler yeniden incelenmiş ve ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Uzman görüşleri sonucunda 37 maddeden oluşan taslak ölçeğe (Ek-1) son şekli verilmiştir.

Ölçekteki maddelerden 7'si olumsuz, 30'u olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Ayrıca uzmanların görüşleri doğrultusunda antrenör ve yönetici davranışlarının bir boyutta; takım arkadaşları ve takım içi baskın grupların davranışlarının bir boyutta toplanması gerektiği belirlenmiş ve ölçek maddeleri bu doğrultuda düzenlenmiştir. Taslak ölçek formu EK-1'de yer almaktadır.

Ön uygulamanın gerçekleştirilmesi (Pilotlama yapılması)

Ölçeğin geliştirme sürecinde yapı geçerliğinin tespit edilmesi amacıyla çapraz geçerlik çalışması yapılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle 365 takım sporcusuna ulaşılmış ve sporculardan elde edilen cevaplar doğrultusunda açımlayıcı faktör analizi (AFA), düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu ve güvenirlik analizleri hesaplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçekte kalan maddeler ve elde edilen boyutların başka örneklemden elde edilen verilerdeki uygunluğunun da tespit edilmesi amacıyla ölçek,yeniden 262 takım sporcusuna uygulanmıştır. Sporcuların cevapları doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenirlik analizleri hesaplanmıştır. İlgili sonuçlar bulgular bölümünde raporlanmıştır.

Ölçeği nihai şeklinin verilmesi

Ön uygulamalar sonrasında yapılan analizler doğrultusunda ölçeğin nihai formunda 3 boyutta (genel politik davranış, takım arkadaşı davranışları, antrenör-yönetici davranışları) toplanan 30 madde yer almaktadır. Tamamı olumlu ifadeler içeren 30 madde 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan yüksek puanlar, sporcuların örgütsel politika algılarının yüksek; düşük puanların ise düşük olduğunu göstermektedir. TSÖP'den alınan puanlar Tekin (2002) tarafından önerilen eşitlik doğrultusunda kesme puanlarına ayrılmış ve yorumları Çizelge 3.7.'degösterilmiştir.

Çizelge 3.7. Örgütsel politika ölçeğinden alınan puanların yorumlanması

Alt boyutlar	**Madde sayısı**	**Aralık**	**Yorum**
Genel politik Davranış	10	10,0-23,3	Düşük algı
		23,4-36,7	Orta düzeyde algı
		36,8-50,0	Yüksek algı
Takım arkadaşı davranışları	10	10,0-23,3	Düşük algı
		23,4-36,7	Orta düzeyde algı
		36,8-50,0	Yüksek algı
Antrenör-yönetici davranışları	10	10,0-23,3	Düşük algı
		23,4-36,7	Orta düzeyde algı
		36,8-50,0	Yüksek algı
TSÖP (toplam)	30	30,0-70,0	Düşük algı
		71,0-110,0	Orta düzeyde algı
		111-150,0	Yüksek algı

3.5. Verilerin Analizi

3.5.1. Nitel verilerin analizi

Katılımcı sporcu ve antrenörlerle gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde katılımcıların bilgisi dahilinde alınan ses kayıtları aracılığıyla toplanan veriler daha sonra bilgisayar ortamında yazıya dökülmüştür. Yazıya dökülen verilerin analizi sırasında katılımcıların kimliklerinin gizlenmesi amacıyla katılımcılara K1-K24 şeklinde kodlar verilmiştir.

Ses kayıtlarının bilgisayar ortamına aktarılmasının ardından elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi; araştırma verilerini oluşturan yazılı, sözlü metni veya sembolü detaylı şekilde inceleyerek rakamlara dönüştürerek bu rakamların üzerinden yoruma gitmek, diğer bir deyişle rakamları tekrar söze dönüştürmek olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227).

Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar keşfedilebilir. Veriler tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve düzenlenerek yorumlanmasıdır. Amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramlaştırılması, daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227).

İçerik analizi uygulanırken Yıldırım ve Şimşek (2006: 254) tarafından verilen aşamalar takip edilmiştir. İçerik analizi doğrultusunda öncelikle görüşlere yönelik ana kategoriler oluşturulmuş, ardından alt kategoriler belirlenmiş frekans ve değerleri hesaplanmıştır.

Bu doğrultuda veriler iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmış, elde edilen kodlar ortak özeliklerine göre bir araya getirilerek kategori ve alt kategorilere ulaşılmıştır. Kategoriler, alt kategoriler ve kodlar birbirleriyle ilişkili biçimde açıklanarak yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca veri analizi sürecinde geçerlilik ve güvenirliliğe katkı sağlanması için analizci çeşitlemesi amacıyla elde edilen kategori, alt kategori ve kodlar Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde görev yapan araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve her bir araştırmacının oluşturduğu kodları bir diğer araştırmacı kontrol etmiştir.

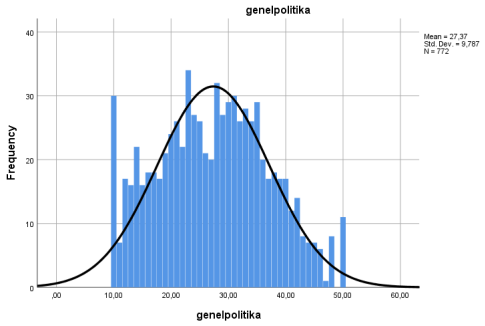
Verilerin yanlış veya yanlı yorumlama ihtimalini ortadan kaldırmak (Maxwell, 2013) amacıyla katılımcı teyidine başvurulmuştur. Analizler neticesinden elde edilen kodlar tablolaştırılarak okuyuculara sunulmuş ve ilgili kodların çıkarıldığı katılımcı görüşlerinden doğrudan aktarmalar yapılmıştır.

Verilerin analiz edilmesi neticesinde elde edilen bulgular, nicel veriler ve alanyazını ile birlikte tartışılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

3.5.2 Nicel Verilerin analizi

Araştırma kapsamında öncelikle takım sporcularının örgütsel politika algılarını belirlemek amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek geliştirmenin birinci aşamasında açımlayıcı faktör analizi, ikinci aşamasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenirliklere ilişkin kanıt toplanması amacıyla düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları ile Cronbach alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Analizlere ilişkin bilgilere bulgular bölümünde yer verilmiştir.

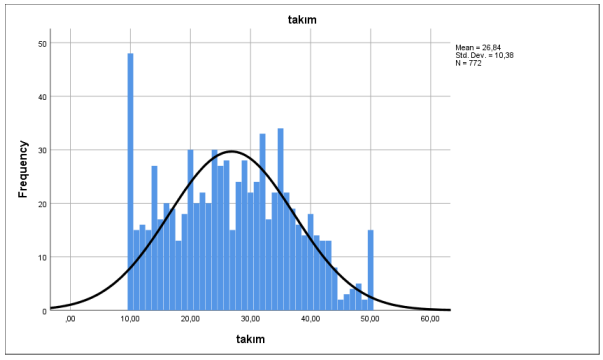
Ölçek geliştirilmesinin ardından araştırma kapsamında ulaşılan 774 takım sporcusuna ilişkin veriler SPSS 26.0 programına aktarılmıştır. Veri setinde eksik veri ve hatalı veri girişi olup olmadığının incelemesi yapılmış, eksik ve hatalı veri olmadığı belirlenmiştir. Tek değişkenli uç değer incelemesi için z istatistiği hesaplanmış ve uç değer gösteren 2 gözlem veri setinden çıkarılmıştır. Kalan 772 takım sporcusunun cevapları doğrultusunda geliştirilen ölçeğin alt boyutları ve toplam puanları hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyut ve toplam puanlarının dağılım özelliğinin belirlenmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayısı hesaplanmış, histogram grafikleri çizilmiştir. Sonuçlar Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Çarpıklık: 0,117

Basıklık: -0,702

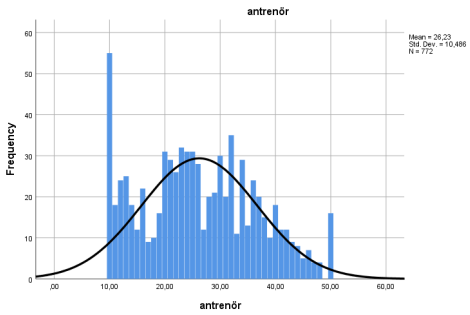
Genel politik Davranış



Çarpıklık: 0,138

Basıklık: -0,812

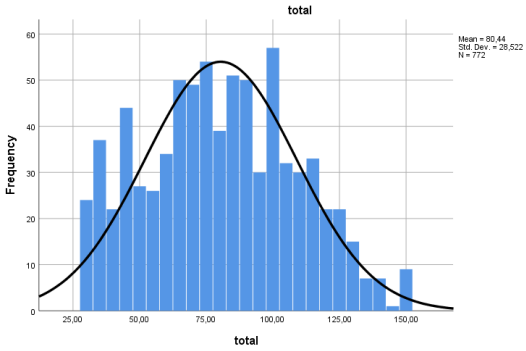
Takım arkadaşı davranışları



Çarpıklık: 0,221

Basıklık: -0,760

Antrenör-yönetici davranışları



Çarpıklık: 0,136

Basıklık: -0,698

Örgütsel politika algısı (toplam)

Şekil 3.1. TSÖP'den alınan puanların dağılımına ilişkin bilgiler

Şekil 3.1. de görüldüğü üzere araştırmanın nicel boyutuna katılan takım sporcularının örgütsel politika algısı ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçeğin tamamından almış oldukları puanların çarpıklık ve basıklık değerleri ±1 arasında yer almaktadır. Büyüköztürk (2018) çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1 arasında hesaplanması durumunda verilerin normal dağılımdan aşırı bir sapma göstermediğini, verilerin normal dağıldığını belirtmektedir. Ayrıca oluşturulan histogram garfiklerinde de verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Farklı branşlardaki takım sporcularının örgütsel politika algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma olmak üzere betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Hesaplanan sonuçlar ölçek puanlarının yorumlanmasında yer alan kesme puanları doğrultusunda yorumlanmıştır. Takım sporcularının demografik özelliklerine göre örgütsel politika algılarının anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla iki kategorili değişkenlerin karşılaştırılmasında ilişkisiz ölçümlerde t testi kullanılmıştır. İkiden fazla kategorisi bulunan değişkenlerde tek yönlü varyans analizinin normallik dışındaki diğer bir varsayımı olan varyansların homojenliği Levene ile test edilmiştir. Her bir test sonucu ilgili tablonun üzerinde gösterilmiştir. Veriler normal dağıldığı ve kategoriler bazında varyansları homojen olduğu için karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmıştır. Farklılığın olması durumunda çoklu karşılaştırma Scheffe testi kullanılmıştır. Karşılaştırılacak grup sayısının 3'ün üzerinde olduğu ve gruplardaki örneklem sayılarının birbirinden farklı olduğu durumda Scheffe testinin kullanılması önerilmektedir (Kayri, 2009). Sonuçların anlamlılık derecesi $p<0.05$ olarak değerlendirilmiştir. Sonuçlar tablolaştırılarak yorumlanmıştır

4. BULGULAR

Karma yöntem araştırma desenlerinden keşfedici sıralı desen (exploratory sequential mixed methods research design) tercih edildiği araştırmamızda öncelikle altı alt boyutlu bir nitel araştırma gerçekleştirilmiş ve nitel araştırmada elde edilen bulgulara ikinci aşamada 772 katılımcı ile gerçekleştirilen nicel araştırma bulguları ile desteklenmiştir.

Bu bölümde araştırma kapsamında gerçekleştirilen nitel ve nicel araştırmalara kapsamında toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgular listelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle nitel araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmiş ardından nicel araştırma bulguları listelenmiştir.

4.1. Nitel Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında gerçekleştirilen nitel araştırma kapsamın elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1.1. Takımlarda sporcular arasında rekabet ortamı oluşturabilecek unsurlar

Çizelge 4.1. Takımlarda sporcular arasında rekabet ortamı oluşturabilecek unsurlar nelerdir?

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Takımlarda sporcular arasında rekabet ortamı oluşturabilecek unsurlar nelerdir? (f=109)	Saha içi f=59	Forma şansı	22
		Daha fazla süre	9
		Kaptanlık	8
		Pozisyon içi rekabet	8
		As oyuncu olma	4
		Kişiye Özel taktik	5
		Taraftarın gözüne girme	2
		Forma numarası	1
	Saha dışı f=50	Yeni sözleşme	14
		Para kazanmak	11
		Antrenöre yakınlık	8
		Prim kazanmak için gerekenler	6
		Transfer yapabilmek	5
		Popülerlik	4
		Yöneticiye yakınlık	2

Çizelge 4.1. incelendiğinde katılımcılarımızın (n=24) "Sporcular arasında rekabet ortamı oluşturabilecek unsurlara" yönelik görüşlerini (f=109), "Saha içi unsurlar (f=59)" ve "Saha dışı unsurlar (f=50)" alt kategorilerinde sınıflandırılabilecek toplam 15 farklı kod ile ifade ettikleri görülmektedir. Sporcular arasında en çok rekabet unsuru olan saha içi etmenler *"Forma şansı", "Daha fazla süre", "Kaptanlık" ve "Pozisyon içi rekabet" olarak tespit edilirken, "As oyuncu olma", "Özel taktik", "Taraftarın gözüne girme" ve "Forma numarası"* diğer saha içi rekabet unsurları olarak belirlenmiştir. Katılımcılarımız ayrıca saha dışında da rekabete neden olan etmenler olduğunu belirtmişlerdir. "*Yeni sözleşme", "Daha fazla para kazanmak"* ve *"Antrenöre yakın olma"* en fazla ifade edilen saha dışı rekabet unsurları olarak belirlenirken, *"Primleri hak etmek", "Transfer yapabilmek", "Popüler olma"* ve *"Yöneticilere yakın olma"* olma diğer saha dışı rekabet unsurları olarak ifade edilmiştir.

Çizelge 4.1.'de yer alan kodlara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

K1: *"Aynı pozisyonda oynayan sporcuların rekabeti yoğundur. Forma şansı, prim ve cezalarda ayrıcalık antrenörün gözüne girmek isterler"*

K2: *"Süre arttırmak, süre artınca yeni sözleşme şansı artar, fazla süre alınca daha çok para kazanır. Antrenörle samimi olmak ister ki beraber başka takıma gidebilsin. Sözleşme zam prim vs. ortada para olduğu için inanılmaz bir rekabet var ama kimse bunu birbirine belli etmiyor herkes birbirinden daha fazla kazanmak istiyor bunun egosunu yapıyorlar örneğin ben 100.000 lik oyuncuyum diyor o 70.000lik oyuncu diyor alan adamda bazen ben bundan daha iyiyim daha çok kazanmam lazım diyor. "*

K3: *"Takımda süre almak, kaptanlık, antrenöre yakınlık gibi etmenleri elde etmek isterler. Kaptan olan yönetici ve antrenöre yakın olur istediğini yaptırabilir, prim. Aynı pozisyonda oynayan oyuncular net düşman. Görünüşte iyi görünseler de gizli düşmanlar"*

K4: *"İlk 5 başlamak, forma şansı, sözleşme ve para en büyük rekabet unsurları….."*

K5: *"Pozisyonu aynı oyuncular arasında rekabet olur. Süre için mücadele ederler, sahada olmak isterler. Saha da ne kadar kalır iş yaparsa bir sonraki kontratı ona göre fiyatlanıyor o yüzden herkes önce kendisinin oynamasını düşünüyor."*

K6: *"Süre almak için, formayı kapmak için, göz önünde olmak için entrikalar yaparlar. Oyuncuların kontratlarında ki özel belirlenmiş prim maddeleri burada sahaya yansıyabiliyor. Oyuncunun diyelim ki double-double primi var onu hedefliyor. Özellikle de farka giden maçlarda double-double yapmadan sahadan çıkmak istemiyor.* S*ahada kalıp prim alacak istatistik yapmak istiyor ama ben antrenör olarak onun dinlenmesini, genç oyuncuların oynamasını istiyorum bu bile oyunculardа mutsuzluğu yol açıyor. Bunu bile değerlendirmesi lazım antrenörün. Bu hırs ve istatistik kaygısı farklı bencillikler getirebilir."*

K7: *"Para, prim, yeni sözleşme, forma şansı. Forma şansı alıp, piyasa yapmak önemli. Bazen kişiye özel taktik bile isteyebiliyor oyuncular; kendini parlatmak için. Yüksek seviyelerde de rekabet ve primler yüksek sözleşmeler yüksek olduğu için herkes orda olmak istediği için kimse ben kötü olayım takımım iyi olsun demez. Takım iyi olsa da, sen iyi oynamazsan sen seneye yoksun. Para çok önemli özellikle alt liglerde seneye ne olacağın belli değil bazı kulüpte paranı alamıyorsun o yüzden ne kadar oynar ne kadar para kopara bilirse kar. "*

K8: "*Bence en önemlisi forma şansı, şimdi bir futbolcu forma şansını alırsa en önemlisi o. Çünkü Süper Ligde'de PTT Lig'de de birçok oyuncu maaş alıyor ama en az. Maaş kadar bazen daha çok maç başı primlerden kazanıyor. Oynarsan zaten ister istemez prim kazanıyorsun. Sezon sonu transfer yapabiliyorsun. Daha iyi sözleşme gelebiliyor. Oynadığın bir sezonun arkasından rahat bir tatil geçirebilirsin. Bu papaz oyuncular mutlu olurlarsa hoca ya da yansır takımda yansır arkadaşlarına yansır takımın başarısına da yansır. Papaz oyuncu oynamazsa sorun çıkartır. Eğer oynamaz mutsuz olursa takımda sıkıntı çıkartır. Arkadaşlarını da tetikler. Konuşur sürekli. En önemli şey çünkü oynamak. Eğer papaz oynamazsa maç başı gidiyor primi gidiyor. Sözleşmesi tehlikeye giriyor. O yüzden herkes oynamak istiyor ve oynamak için elinden geleni yapıyor. Saha içi yeterli gelmezse dışında yapıyor."*

K9: *"…….kaptanlık, forma şansı, yeni sözleşme, gelecek sene kalmak."*

K10: *"Para, forma şansı, hocaya yakın olabilmek, kaptanlık……..Kişiye özel taktikte isteyen oluyor."*

K11: *"Oyuncu öncelikle hep oynamak ister, forma şansı almak ister. Oyuncuların diğer tüm hedefleri zaten form şansıdan geçiyor. Bu sene aldığı para bile önemli değil oyuncunun bu sene aldığı paradan çok oynamaya sahada yaptıklarına odaklanırsa seneye zaten parayı*

kazanır. Hepsinin yolu oynamaktan geçiyor. Primler bile oynayarak kazanılıyor. Oynayan daha çok kazanıyor…… Aynı pozisyonda oynayan oyuncular arasında bir rekabet oluyor"

K12 *"Tabi ki sonuçta en önemlisi forma şansını elde edebilmek, sonuçta bu bir takım sporu ama ilk 11 de oynayabilmek süre alabilme hepsi için çok önemli. Sözleşme transfer gibi durumlarda önemli ama hepsinin yolu oynamaktan süre almaktan geçiyor. Birden fazla lider tecrübeli oyuncu varsa kaptanlık pozisyonu da kimi zaman rekabet unsuru oluyor."*

K13: *"Bence tamamen bizim branşta zam prim ceza olmadığı için, bizim branşımızda en önemli unsur önümüzde ki sezon için yapılacak sözleşmedir. En önemli rekabet unsuru takımda kalmak veya daha iyi sözleme yapmaktır. Bunun yolu da oynamaktan sahada olmaktan geçiyor."*

K14 *"Antrenöre yakın sporcular kendi pozisyonunu parlatacak setler çizilmesini oyunun kendi üstlerinden oynanmasını isteyebilirler. Özellikle kariyerleri düşüşteyse gelecek seneki kontratları tehlikedeyse zaten hocayla da arası iyi, hocam 7 metreleri ben kullanayım, hocam şu seti oynayalım diyorlar. Bir tanesi mesela hocayla aynı arabada gidip geliyordu antrenmana. İster istemez konuştukça konuşuyor ve etkiliyor süreçte. Benim bir arkadaşım mesela hücumda istatistik yapmak diri kalmak için hocaya konuşa konuşa savunmaya dönmemesi için ikna etti. Hentbolda sporda zaten herkes istatistiklere bakıyor maçın sonunda sezon sonunda. Transferi sözleşmeyi belirleyenler bunlar o yüzdende herkes istatistik yapmak süre almak için her şeyi yapıyor. Takımda en iyi olmak, en medyatik en beğenilen oyuncu olmak, tribünlerin sevgisini kazanmak, maç ve medyada yer almak. Piyasanı yükseltmek ama bunların hepsi takımda forma alma, daha fazla süre alma ve değişilmez olma sayesinde olabilecek şeyler. Sen formayı alır sürekli oynarsan iyi de olursan bunların hepsi gerçekleşir……Kaptanlık Türkiye'de bir saygınlık statü özellikle büyük takımlarda taraftarı olan takımlarda büyük cazibe. O şehirde bir mekana bile girsen aaa x takımın kaptanı geldi diye herkes saygı gösteriyor. Bir karizması var o yüzden bunu elde etmeye çalışan bunun içinde oyunlar yapanlar oluyor."*

K15: *"……..oynamak, forma almak en önemlisi."*

K16: "*Forma şansı, para, tanınmak en önemli istekler.. Ve tabi yeni sözleşme. Aynı mevkide ki oyuncular arasında genellikle bu işler daha fazla olur. Aynı pozisyonu paylaşan iki oyuncudan biri Takımda uzun yıllardır bulunan veya çok sevilen kişi ise bunların*

pozisyonlarına yapılan transferler genellikle öncelikle takım tarafından bir iteklenir, kolayca kabul görmez. Yeni transfer performans solarak kendini göstermek zorundadır."

K17: *"Kadınlarda rekabet algısı ve rekabeti etkileyen faktörler ile erkeklerde ki rekabeti etkileyen faktörler birbirinden farklı. Mesela kadınlar arasında baktığımızda kadınlarda performanstan çok antrenörlerine olan yaklaşım/yakınlık kulüp içerisinde ki statüleri, ama erkeklerde mesela daha çok para kazanabilmek önemli. Kadınlarda para 2. Planda……..... O kulüpte kaptan olabilecek 2-3 kişi varsa muhakkak kaptanlık içinde böyle bir çekişme olabilir bir. Bu oyunculara dominant baskın oyuncu denebilir. Mesela bir kaleci vardır çok oynamıyordur ama takım içinde ki tüm düzenlemeleri o yapıyordur veya çok tecrübeli yaşlı bir takım kaptanınız vardır takımda onu ilk 6 da oynatmıyor olabilirsiniz ama bunlar çok etkin adamlardır."*

K18: *"Oyuncu saha da olmayı oynamayı ister. Diğer tüm hedefler buradan geçer oynamayan oyuncu para da sözleşmede kazanamaz."*

K19: *"Şimdi para tabi ki önemli ama oynayan oyuncu para kazanır. Oynamayan oyuncu kazanamaz. Çeşitli politik davranışlar yapılıyor ki maçta daha çok süre alsın. Oynasın ki önümüzde ki sezon daha fazla para alsın. Takıma pozisyonuna yeni oyuncu gelirse hiçbir zaman oradaki oyuncu geri planda kalmak istemez formayı bu yeni gelene kaptırmak isteme. Herşeyi yapabilir"*

K20: *"Saha da kalmak için, süre için, rekabet ederler. Kendi pozisyonundaki oyuncuyu geçmek için. Ama en önemlisi oynamak, insanların seni görmesi izlemesi için sahada olman lazım."*

K21: *"Takım sporlarında çoğu şey için çekişme oluyor. Takım sporu gerçekten zor. 13-14 kişi var orada her şey için bir rekabet oluyor birbirini çekememezlik oluyor. Ortada bir ben var herkes kendisini ön plana çıkartmaya çalışıyor. Forma, süre, ilk 6 için rekabet olabilir. Sporcu neyi elde etmek ister? İyi oynamak ister, daha çok para kazanmak ister. Para kazanmak için yapıyor sonuçta herkes bunu daha çok para kazanmak içinde oynamak gerekiyor. Antrenörle arandaki bağda önemli, antrenör seni çok seviyordur. Sen bekli çok kötüsündür ama antrenör alır elinden götürür, şans verir. Oyuncular bu nedenle antrenöre yakınlaşma peşimde……. Forma numarası konusunda rekabet olabilir mesela genelde yaşı büyük olan sporcu forma numarasını seçer ama takımın eskilerinden 5 yıldır takımda olan biri de o numarayı isterse bu sefer yönetici girer devreye küçük olsa bile eski oyuncuya vermeye çalışır ama çoğu zaman büyük oyuncu alır."*

K22: *"Forma şansı tabi ki; aynı mevki de oynayan oyuncularla genelde rekabet ortamına girilir, yeni sözleşme. Mesela ben bu sene gelecek sezon daha iyi para ile daha iyi sözleşme alabilme amacı ile oynamak için mücadele ederim. Genelde tecrübeli oyuncular arasında kaptanlık rekabeti oluyor örnek veriyorum bir takımda yaş ve kariyer olarak eşit iki tane oyuncu varsa kaptanlık için onların ikisin arasında bir kaptanlık çekişmesi daha çok oluyor"*

K24: *"Forma şansı ve maçta daha fazla süre"*

Çizelge 4.2. Rekabet unsurlarına ilişkin kodların katılımcılara göre dağılımı

Katılımcılar	Saha içi f=58								Saha dışı f=50						
	Forma şansı	Daha fazla süre	Kaptanlık	Pozisyon içi rekabet	As oyuncu olma	Kişiye Özel taktik	Taraftarın	Forma numarası	Yeni sözleşme	Daha fazla para kazanmak	Antrenöre yakın	Prim kazanmak	Transfer	Popüler olma	Yöneticiye yakın olma
K1 (ES)	X			X							X				
K2 (ES)		X							X	X	X				
K3 (KS)	X		X	X							X				
K4 (KS)	X				X				X	X	X				X
K5 (ETA)	X	X		X					X						
K6 (KTA)	X	X												X	
K7 (ES)	X					X			X	X			X		
K8 (ES)	X								X				X		
K9 (KS)	X		X			X			X						
K10 (KS)	X		X			X			X	X	X		X		
K11 (ETA)	X			X			X			X	X				X
K12 (KTA)	X	X	X		X				X				X		
K13 (ES)	X								X						
K14 (ES)	X	X	X		X	X	X						X	X	
K15 (KS)	X														
K16 (KS)	X			X		X			X	X				X	
K17 (KTA)			X							X	X				
K18 (ETA)	X			X					X	X					
K19 (ES)	X	X							X	X					
K20 (ES)	X	X		X										X	
K21 (KS)	X	X	X		X			X		X	X				
K22 (KS)	X		X	X					X	X					
K23 (KTA)	X								X						
K24 (ETA)	X	X													

4.1.2 Spor takımlarında bulunan politik aktörlerin özellikleri

Çizelge 4.3. Spor takımlarında bulunan politik aktörlerin özellikleri

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Baskın/etkili sporcuların veya grupların özellikleri (f=192)	Sosyal Özellikler (f=86)	Antrenöre yakınlık	22
		Yöneticilere yakınlık	18
		Grubu olma	13
		Herkesle iyi geçinen	9
		Taraftarın sevdiği	5
		Güçlü sporculara yakınlık	5
		Ağzı laf yapma	3
	Kişisel Özellikler (f=74)	Kariyerli	22
		Takımda eski	18
		Lider özellikli	11
		Yaşı büyük	9
		Çok kulüp değiştirmiş	8
		Yüksek kontratlı	8
		Yabancı Sporcu	5
		Fiziksel çekicilik	4
	Sportif Özellikler (f=32)	Yüksek Performans	19
		Kilit pozisyon	8
		Değişilmez olma	2
		Milli sporcu	2
		Alt Yapıdan gelmr	1

Çizelge 4.3. incelendiğinde katılımcılarımızın (n=24) "takımlarında ki baskın sporcuların veya grupların özelliklerine" yönelik görüşleri (f=192); Kişisel özellikler (f=74), sosyal özellikler (f=86) ve sportif özellikler (f=32) olmak üzere 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır. Baskın sporcuların kişisel özellikleri arasında "*kariyerli oyuncular olmaları", "takımlarında eski oyuncular olmaları*" ve "lider özellikli" bireyler olmaları öne çıkan kodlar olarak tespit edilmiştir. Baskın oyuncuların sosyal özellikleri arasında ise "*antrenöre yakın olma*", "*yöneticilere yakın olma*" ve takım içinde bir "*grubu olma*" özelliğine sahip sporcuların öne çıktığı ifade edilmiştir. Baskın sporcuların veya grupların özelliklerinde belirlenen son alt kategori olan sportif özelliklerde ise "performansı yüksek", "Kilit pozisyonlarda oynama", "*pozisyonunda değişilmez olma"* ve "*Milli sporcu olma*" en çok ifade edilen özellikler olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 4.3.'de yer alan kodlara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

K1: "*Valla çoğu yerde ben ilk önemli şeyin ne olursa olsun yaş olduğunu düşünüyorum ama kariyerde çok önemli ama hem yaş hem kariyer varsa bu sefer ister istemez insanlar saygı duyulmayacak biri de olsa herkes dikkate alıyor. Takımda performans olarak güçlü olabilmekte, eski olmakta önemli…… Güçlü sporculara yakın olmaya çalışanlarda çok fazla mesela takım kapatanımızın yanın da 4-5 tane rahat bir şekilde ona yaranmaya çalışan tipler görebilirsin, genç oyuncular daha çok bir abi belirleyip onun yanında olmaya çalışıyor. Pozisyonda çok etkili tabi, mesela oyun kurucu guardla herkes iyi geçinmeye çalışıyor çünkü ne olursa olsun saha da pası dağıtan o, hatta bunu dışarda ki hayatlarına bile yansıtıyorlar, sonuçta iş hayatı bu menfaat var yemeğe götürüler zaman geçirmeye çalışıyorlar. NBA'de bile bunu görebilirsin. Etkilerini sahada görebilirsin. ……. Takım içinde olan bir şeyleri göre bilmek önemli anlamak önemli. İnsanları ayrıştırabilmek birleştirebilmek özelliğine sahip olmak lazım."*

K2: *"…..birkaç oyuncu vardır sürekli koçla iyi olmak ister orda da bir rekabet vardır. Çünkü koç kime daha yakın olursa o daha fazla süre alır. İletişim gücü iyi olan, herkesle iletişimi vardır bu kişilerin. Kariyerli oyuncular genelde bunlar o yüzden networkü gelişmiş oluyor. ……..Onlar çok ligde oynadıkları için şuan bizim kulüpteki yönetici ve koç bizim papazların takım arkadaşı, doğal olarak onlara yakın, güçlü olur. Bu adamların yaşları, antrenör yönetici veya genel manager direk bağlantıları oluyor, güçlü oluyorlar. Ve kontrat, eğer tek bir noktada odaklanacak olursak bence en önemlisi iletişim. Güçlü kişilerle iyi geçinmek. Tüm takımla da iyi geçinmek önemli eğer takım arkadaşlarıyla iyi geçinmezse hem bu takımda kalamaz, hem de onu kimse dinlemez……..Kendi pozisyonunda alternatifin olmaması da etkili. Sen iyi bir oyuncuysan ve o pozisyonda yerini dolduracak adamın yoksa bu basketbolda büyük güç. Antrenör sana bir şey diyemez. Çünkü seni küstürürse yerine oynayacak adam yok ve takım iptal. Geçen sene 2 hafta antrenmana çıktığım bir takımda mesela bir papaz vardı. Antrenmanda gençlere sürekli küfür ediyordu acayip küfürler. Antrenör hiçbir şey demiyordu. Abinizi dinleyin falan diyordu çünkü adamın pozisyonunda başka kimse yoktu yerini dolduracak. Adama bir şey dese küsse adam takım iptal. Bu oyuncu kötü niyetliyse her türlü kullanır bunu……. Bazı arkadaşlarımız mesela özellikle gençler bu nedenle sürekli guardın peşinde. Mesajlar aramalar otobüste yanına oturmalar. Abi yapabileceğim bir şey var mı. Oyun kurucu radyoya konuk oldu, bizim ki radyoya mesaj atıyor işte kaptanımızı çok seviyoruz. Hem guard hem kaptandı o kişi".*

K3: *"Genelde yaşı büyükler veya takımda eskiler. Antrenörle her şeyini paylaşabiliyorlar. Uzun yıllardır basketbol oynamış, iyi paraya imza atmış ve kariyerli oyuncular güçlü oluyor. Antrenör onun sözünü dinlemezse oynamıyor maçta. Atıyorum bu oyuncuyu oynatma dedi antrenöre ama oynattı o zaman kendisi oynamıyor. Hemen bir trip atıyor bunu bu şekilde gösteriyor sözü geçiyor bir şekilde. Ama bu oyuncular performanslı da olması lazım performansı olmadan çok fazla söz sahibi olmaz……Çok takım değiştiren oyuncular bu konularda daha becerikli oluyorlar. Daha çok oyuncu daha çok bu oyunları görüyorlar ve olanları algılayabiliyorlar……. Sporcu baskın olması için bir grubu destekleyen arkadaşları olması lazım tek başına bunu yapamaz…… o yüzden ben takımı karşıma alarak kızı seçtim. Çok kötü davranıyorlardı ona o yüzden de antrenör ve oyuncular beni takımda istemiyordu ama ben alt yapıdan beri ordayım ve yöneticiler beni çok seviyor manager çok seviyor. Gönderemediler beni."*

K4: *"Takımda eski olan, çünkü ortamı tanıyor, antrenörü tanıyor yöneticiyi tanıyor. Ağzı laf yapan, kariyer ve grubu olanlar. Tüm takımla antrenörle yöneticiliyle ama güçlü oyuncularla takibi öncelikli iyi olmak lazım. Kariyerli oyuncular yönetici ve antrenörle arası daha iyi oluyor. Çünkü onlarda kariyerli oyuncuyu kaybetmek istemiyor. Elinde tutmak istiyor. Mutlu olsun istiyor daha çok verim alabilmek için. Performans gösteren oyuncuya önem veriyorlar. Antrenörle yönetici ile yakın olmak ayrıcalık sebebi, bunlara yakın olan sporcular işlerini daha rahat yaptırabiliyorlar. Mesela izin alma konusunda geç kalmada vs Performansı geride kalıyorsa diğer yollara başlıyorlar takım içinde arkadaşlarını yanına çekip gruplaşmaya çalışır……Kadın sporlarında antrenör erkek olurda tabi daha farklı şeylerde gelişebiliyor mesela benim performansım aslında yeterli olmadığı dönemde ben kişisel olarak yaklaşmak isteyen bir antrenörün beni ilk beş başlattığı poh pohladığı oldu. Yüz bulmayınca takımdan atıldım sonra."*

K5: *"Genelde güçlü oyuncu performansı çok yüksek olan olabilir. Eğer art niyetliyse bir de takımı etkilemesi çok kolay antrenörü de. Sıralamada takımı bir yerden bir yere çıkarabilecek bir oyuncu ise yeni oyuncunun da sözü geçer. Eski oyuncu da saha dışı faktörlerde etkili olup art niyetini gösterebilir."*

K6: *"Tecrübeli oluşları, yaş olarak büyük olması, hele ki antrenörle yaşı yakın ve tecrübesi daha fazlasıysa hem takımı hem antrenörü yönlendirebilir. Takımda eski olmakta önemli. Yabancılar çok güçlü yüksek kontratla geldikleri için oynatılmak zorundalar. Yaş ve geçmiş kariyeri önemli. İstatistik ve oynadığı takımlar önemli. Artık takımlarda özellikle yeni alt ligden çıkanlarda çok fazla oyuncu devir dayımı olduğu için takımda eski olmak bu seviye*

de bir güç kazandıramıyor. Alt yapıdan uzun yıllar gelmiş bir sporcu olsa da yabancılarla arasında kariyer ve performans olarak çok fark olduğu için Türk oyuncular etki edemiyorlar. Bizi geçen sene alt ligde başarıya taşıyan oyuncularımızdan bazıları hala kadromuzda ama bu sene süre alamıyorlar. Şimdi çok daha kariyerli performanslı oyuncular geldi üst lig de. Eski oyuncular artık ilk beş oyunculuğundan antrenman oyunculuğuna evirildi. Bunları onlara da söyledik sizin göreviniz artık ilk beşe sert antrenman yaptırmak. Bunu anlatınca kriz yaşamıyorsunuz."

K7: *"Takımda genelde sözleşmesi güçlü olan daha fazla para alan her zaman güçlüdür. 100 bin alanla 500 bin alan adam arasında her zaman fark vardır. Hoca da ona göre davranır, yöneticide ona göre davranır. Kredisi daha fazla olur. Piyasası olan adam güçlü olur. Kariyer önemlidir mesela daha önce süper ligde oynamış bir adam ikinci lige geldi, daha etkili olur takım içinde. Herkes ona saygı duyar. O takımda eski olan papazlar zaten diyelim süper ligden bir papaz geldi onlar hemen birbirlerini bulurlar ve beraber hareket ederler. ……. Takımda 4-5 yıldır bulunanalar yönetici ve antrenörlerle de samimi oldukları kulübü bildikleri için ister istemez daha etkilidirler. Bazen hocayı bile yerler. Taraftarın sevdiği sporcularda güçlü olur mesela. Performansı çok iyi olmasa da tam maratonun önünde atlar zıplar depar atar. Taraftarı coşturur taraftar unu sevince hoca değiştirmeye bile korkar. Takımla hocayla taraftarla iyi geçinerek iyi performans olmasa da takımda kalırsın, tam tersi papazlarla aran iyi değilse iyi oynaşanda yollanabilirsin. Grubu olmadan bir adamın güçlü olması çok zor sinek olur genelde adam ben mesela başka yerde güçlüydüm Tekirdağ'da sinektim. Ben mesela Tekirdağ'da motive olamadım İstanbul'dan gidince insanlardan kendimi soyutladım hata yaptım ve sinek muamelesi gördüm……. Mesela bizim başkanda o sene eski futbolcuydu papazların çoğuyla arkadaştı. O yüzden onu da etkilediler……. Performans ta önemli mesela güçlü olmak için. Mesela bir olay anlatayım, gölbaşında oynuyorum o zaman. Benim mevkiimde oynayan adamda baya kariyerli bir adam. Karşıyaka falan filan baya gezmiş bir adam. Oda iyi bir oyuncuymuş ama o zaman çok iyi değildi. Bana forma şansı geldi ben aldım götürüyorum baya iyi. Bir gün bunlar papazlar arasında konuşurken bir arkadaşım duymuş o anlattı bana mesela hepsi kendi arasında kadro yapıyorlarmış mesela şunu şöyle yapalım bunu böle yapalım diye. Benim mevkiimde oynayan demiş ki ya ben ne olacağım falan filan demiş, demişler ki o çok iyi gidiyor olum onu şu an yiyemeyiz. Performansta çok önemli sonuçta galibiyette hepsi prim alacak"*

K8: *"Bence hem yönetimle arasının çok iyi olması gerekiyor hem de hocayla arasının çok iyi olması gerekiyor bu ikisi olursa zaten ister istemez takım içinde de bir ağırlığı olur. Çok etkili olur. Hem kariyer hem takımda eski olmak ayrı ayrı önemli hem de yönetim, başkan ve hocayla aran iyi olması lazım. Bunlar olduğu zaman takımda söz sahibi oluyorsun ve herkes senin yanında olmak istiyor güçlü olduğun için. ……. Oyuncunun taraftarla arsının iyi olması da çok önemli bu güçte. Ben mesela oynadığım büyük taraftarı olan şehir takımlarında denk geldim. Taraftarla arası çok iyi olan oyuncular var. Taraftar grupları ile görüşüyor sürekli. hoca o oyuncuyu oyundan alamazdı, hoca yönetici taraftarı karşısına alamazdı çünkü korkuyorlar. Taraftarı karşısına almak istemiyorlar. Taraftarda çok önemli burada. Performansında yüksekse iyiyse bir süre sonra takımda söz sahibi olursun. Galatasaray da bile taraftar istemezse transfer olmuyor. Arda turan bedava geleceğim oynayacağım dedi, taraftar istemedi, almadılar."*

K9: *"Yetenekli performansı olan kişiler, yaşı çok büyük olmasa da sözü geçer. 1.Yetenek, 2. Performans, 3. Takımla ve hocayla iyi anlaşmak, takımda eski olmak ama tek başına yeterli değil. Performansı iyi olanın oyuncular her zaman ayrıcalıklı özellikle bizim branşımızda yetenekli performanslı oyuncu zaten camiada az birçok takımda da çok sınırlı takımları taşıyan birkaç oyuncu var o yüzden oyuncu biliyor ki ben ceza alsam da oynayacağım geç kalsam da oynayacağım"*

K10: *"Kaptanlar, yaş olarak büyükler, performanslı, yetenekli olarak sivrilebilenler, o takımda eski olanlar. Performans en önemlisi ama performansı olmayanlar da özellikle karşı cinsten antrenör olduğunda yönetici hocaya canım hocam cicim hocam diyenler fotoğraf çekiyor, sarılıp öpüyor. Saçınız ne güzel, zayıfladınız mı vs. o şekilde yerini garantiye almaya çalışanlar var. Bazı hocalarda kanıyor buna. Hocaya hediye alır, yalakalık yaparak işini yapar bu sadece hocaya da değil"*

K11: *"Yetenekli oyuncular performanslı oyuncular güçlüdür. Kariyerli veya o takımda eski olan oyuncular yöneticilere yakın, antrenörle konuşabilir olduklarında tabi bir güç kazanıyorlar. Çünkü bu sefer diğer oyuncularında ondan bir beklentisi oluyor. Baskın oyuncu olarak durduğu ve üstle, dışarı ile ilişkilere sahip olduğu zaman köprü görevi görüyor ve diğer oyuncular bir isteği talebi olduğunda önce ona iletmek zorunda kalıyor. Onun üzerinden yönetimden isteklerini iletiyor. Ama bu bahsettiğimiz oyuncuların tek kalmaması da önemli tek kalırsa ezilir hiçbir şekilde papazlık yapamaz ama yanında birkaç tane kendi gibi oyuncu alırsa onu destekleyen yanında olan o zaman güçlü olur. Özellikle çok baskın ve kariyerli oyunculara kimsenin sesi çıkaramaz ne derlerse kabul*

ederler……. Yaşın bizde çok önemi yok performans ve kariyer yaşın önüne geçebiliyor saygı kazanmada. Liderlik vasfı da çok önemli. Grubu yönetebilmesi lazım"

K12: *"Kariyer kesinlikle önemli, özellikle bizde milli takım düzeyine çıkan oyuncular her zaman değerli ve önemli oluyor tercih ediliyor. ……. Özellikle alt yapıdan yetişip takımda oynamaya süre almaya başlayan oyuncular, orada herkesi tanıdığı sevildiği için bir avantaj sağlayabiliyor. Yöneticilerin özellikle çok tuttuğu oyuncular var. Özellikle altyapıdan gelen veya uzun yıllardır o takımda olan oyuncuları çok sevip tutuyorlar ve performansı ne olursa olsun bir gönül bağı olduğu için işte bizim kızımız bizim altyapımızdan yetişti bizim şehrimizin kızı, bize çok emeği var diye onun yedek kalmasını istemiyorlar ve bunu antrenöre yansıtıyorlar. Antrenöre yakın olmakta önemli antrenör sizi tanıyorsa geçmiş sezonlarda da onun sporcusu olduysanız ve memnunsa tabi ki sizi istiyor ve daha kolay iletişime geçip sözünüzü iletebiliyorsunuz. Bu durumlarda sizi takım içerisinde güçlü yapabiliyor. Uzun süredir bir takımda olan veya ligin yapısı içinde olan ve başarılı olan oyuncularla yönetici veya antrenörün istişare ettiğim fikir aldığı oluyor."*

K13: *"Kariyerleri yüksek olanlar, takımda eski olanlar, yöneticilere antrenöre yakın olanlar, takımla iyi geçinenler, liderlik vasfı olanlar. Performansı yüksek oyuncularında sözü geçer. Çünkü yönetici antrenör onun performansının devamını ister. Yöneticilerin konuştuğu bilgi aldığı oyuncularda güçlenir. Hatta bizim fikirlerimiz de alındı. Bu fiyata daha iyi bir oyuncu bulamayız dedik. Bu sırada takımdan gidenlerde oldu. Bizde bunların yerini doldurmak için araya manager sokmaktansa rus oyuncuya danışalım dedi. Ben takımın ikinci ligden beri oyuncusu olduğum için yönetici hocayla içli dışlıyım. Bu kararların hepsinde varım. Haberdarım."*

K14: *"Kariyeri performansı da önemli tatbikî ama asıl önemli olan takımda ki arkadaşlığının iyi olması lazım. Diğer kişiler tarafından sevilmesi lazım. Takımda seni destekleyen bir grup lazım. Ben bunu bir takımda çok net yaşadım. Ben en büyük takımlarda oynamış, Avrupa da oynamış, milli takımda oynamış bir oyuncu olarak rekor bir transfer ücreti ile gittim o takıma. Ama bana cephe aldı bazı oyuncular. Kariyeriniz tabi ki etkili aldığınız ücret etkili ama bununla birlikte antrenör ve yönetici tarafından da benimsenmeniz sevilmeniz lazım. Antrenöründe hesabına uymazsanız oda sizi yemeye çalışır. Belki istediği başka oyuncu var ama bir şey diyemiyor. Antrenör ve takım desteklemezse ne kadar papaz oyuncu olursanız olun bir şey yapamazsınız. Takımdaki 14 kişi den en az 9-10 kişi size saygı duyması desteklemesi lazım. Taraftara yakın olmakta önemli. Sürekli taraftarla iyi geçinip veya sürekli taraftara oynayıp onların sevgisini desteğini kazanıp takımda yerini*

sağlamlaştırmaya çalışanda çok var……. Oyun kurucu ile karşı gruptaysan işin zor. Çünkü o adam oyunun kilit noktasında."

K15: *"Performans, yaş, ağzının laf yapması, liderlik özelliği, eski olması takımda ama en önemlisi performansı ve ağzının laf yapması. Kariyer de önemli. Etkilenen antrenörler için başkalarının ağzına bakan antrenörlerin olduğu yerler için antrenöre ve yöneticiyi yakınlıkta önemli"*

K16:*"Lider özelliği olan kişiler. Bu kişiler takıma geldiğinde antrenör ve camia zamanla onları kabul ediyor. Arasını herkesle iyi tutmayı becerenler. Herkesle iyi geçirenler bir şekilde sözünü geçirir. Takımda eski olan daha güçlü olabilir. Ama en ayrıcalıklı grup ister istemez yabancılar. Bir kere ister istemez ücretlerini daha farklı alıyorlar. Tabi ki iyi oynamakta çok önemli daha sonra tek başına istediğin kadar iyi bir sporcu ol kimse seni dinelemez. Ama takım içinde özellikle performansı önemli sporculardan oluşan bir grup varsa o zaman herkes sana dikkatli yaklaşmak zorunda. Yabancı oyuncular genelde daha çok para aldıkları ve sözleşmeleri sağlam oldukları için onları getiren yönetici veya antrenörler onların oynamasını iyi olmasını istedikleri için onlara ayrıcalık sağlayabiliyor."*

K17: *"Kesinlikle tecrübeli oyuncular yapabilir. Kariyeri yüksek oyuncular ve genelde anlamda kadın takımlarında güzel oyuncular, kızlar özellikle antrenör veya idarecilerin bu tür konulara zaafları varsa bunlar yapabilir……. İdareci antrenör veya takımda herkes tarafından sevilen kişiler kendine yer bulur. İdarecinin ya da antrenörün adamı olarak bilinir. Bunlarda çok performans aranmaz bunlar genelde idare veya antrenöre hatta idare ve antrenör iyi anlaşıyorsa ikisine birden yanaşan tipler vardır. Bunlardan çok büyük beklenti yoktur idareci ve antrenör özellikle şöyle derler: Takım içerisinde sorun çıkarmadı çok yüksek parada istemiyor. Hiçbir işe de karışmıyor iyi bir yedek"*

K18: "*Yaşı büyük oyuncular, takımın eskisi olan oyuncular veya diğerlerini etkileyebilecek, üzerinde hakimiyet kurabilecek karakter yapısına sahip oyuncular, genellikle daha baskın oluyor. Aynı zamanda performansı yüksek olan, takıma katkısı yüksek olan veya pozisyonunda değişilmez oyuncularda daha güçlü hissediyorlar ve konuşmaya hak görüyorlar. Yöneticiye antrenöre yakın olan veya olmaya çalışan oyuncular hentbolda çok fazla var. Bunlar genelde performansı düşmüş sahada eskisi gibi etkili olamayan oyuncular. Artık ismi ile çenesi ile bir şeyler elde etmeye çalışıyorlar. O tip oyuncular genelde bu entrikalara başvuruyor. İyi oyuncunun sahaya çıkıp takır takır oynayan oyuncunun zaten bu tip şeylere ihtiyacı yok. Zaten oynayacak. Ama diğer oyuncu sahada yapılması gerekeni*

yamayıp, bunu çeneyle kulisle yapmaya çalışıyor. Bunlar genelde yaşını almış ve ismi olan oyuncular. Ve güçlü olabilmesi için bir grubu olması lazım tek başına bir şey yapmaya kalkarsa ezilir."

K19 *"Kulübün eski oyuncuları olabilir. Ama yaşta önemli mesela ben şuanda kulübün 7 yıllık oyuncusuyum en eski oyuncularındanım ama 23 yaşında olduğum genç olduğum için aktif olarak etkili olamıyorum . Ama bazı kişiler var bizim takımda on senelik burada olan oyuncular var. Takım kaptanı var, yaşı da büyük ister istemez yönetimle arası iyi ve etkili olabiliyor. Kariyer ve performans en önemlisi ben iyi olursam antrenör mecburen bana gelmek zorunda. Transfer surecinden itibaren güçlü gelirim. İvan miljkovic ki uç bir örnek olursa takıma yeni gelse de çok güçlü etkili olabiliyor. Yöneticiye antrenöre yakın olmakta önemli. Ama bir grubun arkadaş çevrende takım içinde olması önemli tek başına ben başaran görmedim etkili olmayı. Kesinlik grubunda olması lazım.*

K20: *"Tecrübesi çok olan, çok takım gezmiş oyuncular. Çok takım gezen sporcular çok şey görüyor öğreniyor, çok fazla insan tanıyor tecrübe kazanıyor. Böylelikle bunları takımında uygulayabiliyor. Tecrübesi çok oluyor ligde çok süre geçirmiş oluyor. Bunları da kendi için ve takım için uygulayabiliyor. Oyuncunun karakteri de burada önemli. Yönetici ve antrenöre yakın olanlar biraz daha ayrıcalıklı oluyor. Ama bunu yapabilmek için grubun olması lazım ……Yaş, tecrübe yöneticiye antrenöre yakınlık……..Genç ama performansı yüksek sporcu güçlü olamaz çünkü büyüklerin papazların çok olduğu yerde genç oyuncunun söz hakkı olmuyor antrenörle konuşmaya dahi çekiniyor. …… Yabancı oyunculara çok para verildiği için yönetici ve antrenörler onları oynatmak zorunda oluyor. Kötü de olsa performansı oynuyorlar. Aynı ülkeden yabancıla olurlarsa daha da güçlü oluyor."*

K21: *"Kariyeri olan, antrenör yönetici ile arası iyi olan kişiler. Yüksek performans tek başına söz sahip olmaya yetmez. Diğer etmenlerde önemli. Takım 12-13 kişi sonuçta çok iyi performansı da olsa tek başına olursa takım onu kale almaz. Eğer onu çok sevmiyorlarsa. 1. Kariyer 2. Tecrübe 3. Yönetici ile olan ilişki. Takımda eski olmakta tek başına etkili olmayı sağlamaz. Antrenöre yakın olduğunda performansın çok iyi olmasa da şans bulabilirsin. Mesela transfer olan bir yabancı her zaman ayrıcalıklıdır. Kötü oynasa da çok kolay kolay kesik yemez. herkes pasörle iyi geçinmek ister pasör çok kritik"*

K22: *"Mesela ben iki senedir aynı takımda oynuyorum, geçen sene oynadığım takımda benden çok daha iyi ve tecrübeliler vardı ve ben daha çekingen duruyordum ama bu sene benim önümdekiler gitti. Bu sefer ben biraz daha öne çıktım. Kariyerli, tecrübeli, grubu olması da baskın olmada önemli, yabancılar güçlü sözleşmeleri nedeniyle. Antrenörler*

genel de erkek olduğu için kadın sporlarında ayrıcalık kazanmak için antrenöre yakın olmaya, onu etkilemeye çalışanda çok var."

K23*: "Her takımda ayrıcalıklı olmaya çalışanda ayrıcalıklı olanda sporcular vardır. Her ligde her seviyede her takımda lider oyuncular diğer oyuncular yardımcı oyuncular olmak zorunda. performans, düzgün karakter, lider özelliği ve başkanla yönetimle arası iyi olması bunu başarabilen sporcuların genel özellikleri."*

K24: *"Kariyerindeki başarılar önemli burada, karakteri baskın olması lazım, performansı yüksek olması lazım, takımda uzun süre kalanlar olabilir. Takımın ruhuna kültürüne uyum sağlayıp uzun sureler burada kalabilen kişi zaten zamanla ister istemez herkesle bir hukuk oturtuyor ve söz söyleyebilecek fikirlerini iletecek yakınlığa ulaşıyor yönetimle antrenörlere. Kriz durumlarında irade beyan edebiliyorlar. Sonuçta bu oyuncular takım içinde önemli değerli oluyorlar. ……..Pasörlerle daha iyi geçinmesi lazım diğer oyuncuların lazım."*

Çizelge 4.4. Politik aktör özellikleri kodların katılımcılara göre dağılımı

Katılımcılar	Kişisel Özellikler							Sosyal Özellikler								Sportif özellikler				
	Kariyerli	Takımda eski	Yaşı büyük	Çok kulüp değiştirmiş	Yüksek kontrat	Yabancılar	Fiziksel çekicilik	Antrenöre yakın	Yöneticilere yakın	Grubu olan	Lider özellikli	Herkesle iyi geçinen	Taraftarın sevdiği	Ağzı laf yapan	Baskın sporculara yakın	Performansı yüksek	Kilit pozisyonda oynayan	Pozisyonunda değişilmez	Milli sporcu	Alt Yapıdan gelen
K1 (ES)	X	X	X					X	X	X	X		X		X	X	X			
K2 (ES)	X		X	X	X			X	X			X		X	X	X	X	X		
K3 (KS)	X	X	X	X	X		X	X		X					X	X				X
K4 (KS)	X	X					X	X	X	X		X		X	X	X				
K5 (ETA)		X						X								X				
K6 (KTA)	X	X	X	X	X	X		X								X				
K7 (ES)	X	X			X			X	X	X		X			X	X				
K8 (ES)	X	X						X	X	X	X		X			X				
K9 (KS)		X						X				X				X				
K10 (KS)	X	X	X				X	X			X					X				
K11 (ETA)	X	X						X	X	X	X					X				
K12 (KTA)	X	X						X	X	X						X			X	X
K13 (ES)	X	X						X	X		X	X				X				
K14 (ES)	X	X			X				X	X	X	X	X				X		X	
K15 (KS)	X	X	X	X				X	X		X			X		X				
K16 (KS)	X	X			X	X		X	X	X	X	X	X			X				
K17 (KTA)	X			X			X	X	X			X								
K18 (ETA)	X	X	X					X	X	X	X					X		X		
K19 (ES)	X	X	X					X	X	X	X					X	X			
K20 (ES)	X		X	X	X	X		X	X	X	X						X			
K21 (KS)	X			X		X		X	X	X	X						X			
K22 (KS)	X			X	X	X				X	X						X			
K23 (KTA)	X							X	X			X				X				
K24 (ETA)	X	X						X	X							X	X			

4.1.3 Spor Takımlarında Görülen Politik Taktikler

Çizelge 4.5. Politik aktörler tarafından kullanılan politik taktikler

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Sporcular tarafından işleyişi ve alınacak kararları etkilemeye yönelik yapılan davranışlar (f=217)	Saha içi Davranışlar (f=87)	İkili ilişkilere göre pas	23
		Sevdiği oyuncuyu destekleme	15
		Hatalarda yüksek tepki	12
		Antrenmanda yıpratma	10
		Maçlarda performans göstermeme	6
		Antrenmanda arkadaşını parlatma	6
		Bilerek maç kaybettirme	4
		Gençleri kandırma	4
		Bilerek sakatlama	4
		Taraftarın önüne atma	3
	Saha dışı Davranışlar (f=74)	Grup edinme	15
		Psikolojik baskı	14
		Herkesle iyi geçinme	10
		Diğer oyuncuları manipüle etme	8
		Kulis yapma	8
		Kilit pozisyonda oynayanlara yaranma	6
		Baskın sporculara yaranma	6
		Takım üzerinde etki kurma	4
		Taraftara kendini sevdirme	2
		Yardım eder gibi görünme	2
		Basın aracılığı ile kötüleme	1
	Yetkili Kişilere Yönelik Davranışlar (f=56)	Antrenöre bir oyuncuyu kötüleme	20
		Antrenöre yalakalık	17
		Yöneticiye yalakalık	9
		Antrenöre bilgi taşıma	7
		Erkek antrenörleri cezbederek (kadınlar)	3

Katılımcılarımızın (n=24) Çizelge 4.5. te yer alan görüşleri (f=217); Sporcular tarafından işleyişi ve alınacak kararları etkilemeye yönelik yapılan davranışların *saha içi davranışlar* (f=87)*, saha dışı davranışlar* (f=74) *ve Yetkili kişilere yönelik davranışlar* (f=56) olarak 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır. *"Saha içi davranışlar"* alt kategorisinde *"İkili ilişkilere göre pas tercihi", "Hatalarda yüksek tepki verme", "Sevdiği oyuncuyu destekleme/iyi gösterme"* ve *"Antrenmanda sevmediği oyuncunun üzerine oynama/yıpratma*" en çok ifade edilen davranışlar olarak öne çıkmıştır. *"Sosyal davranışlar"* alt kategorisinde ise "*Grup edinme", "Psikolojik baskı", "Kulis yapma", "Diğer oyuncuları manipüle etme"* ve *"Herkesle iyi geçinme*" frekansı en yüksek kodlar olarak tespit edilmiştir. *"Yetkili kişilere*

yönelik" davranışlarda ise "*Antrenöre bir oyuncuyu kötüleme*", "*Antrenöre yalakalık"* ve "*Yöneticiye yalakalık*" en sık ifade edilen kodlar olmuştur.

Çizelge 4.5.'de yer alan kodlara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

K1: *"Genel olarak oyuncular kendi performansını takımın kazanmasından daha çok önemser kişisel performanslarını istatistiklerine önem verirler. Pas davranışlarını da birini sevmek veya sevmemek etkiliyor kesinlikle. Eğer bir oyuncu size karşı duygusal yakınlık hissediyorsa kesinlikle mesela sizin attığınız pası sayı yapmak istiyor ya da sayı yapmanız için pas vermeye çalışıyor ama bu terste tepebilir bazen, o verdiği için atmayanlarda var sevmiyorsa. Arada kırılganlıklar doğduğunda olumsuz etkileşimler ortaya çıkıyor…….Bu yüzden papazlarla iyi olmaya çalışıyor herkes ben mesela papazlarla iyi olmaya çalışmıyorum o yüzden de boynumu kesiyorlar her seferinde. Resmi müsabakalarda başarı herkesin yararına olduğu için buralarda sevmediğine pas vermeme gibi davranışlar çok fazla olmaz ama antrenmanda kesinlikle olur……..Saha içinde takım arkadaşlarınızın hatalarına verdiğiniz tepkilerle bile hem antrenörün hem taraftarın ona bakış açısını etkileyebilirsiniz. İşin en önemli kısımları da bunlar aslında, örneğin ben sizin takım arkadaşınız olarak defalarca yetersiz olduğunuzu, yeteneksiz olduğunuzu konuşursam ben bunu sadece hissettirsem bile bu sizin performansınızı etkiler. Burada çok büyük bir menfaat çakışması var sonuçta basketbol bizim için bir meslek spordan hayatını evini geçindiriyor ekmek götürüyoruz……Abinin bir 5 numara arkadaşı var mesela siz abiye sert yaptınız aynı pozisyonda ki onun arkadaşı antrenmanda gelip size pick yaparken sert bir şekilde omzunuza vurabiliyor. Perdelemeyi düzgün yapmaz geçemiyor gibi görünebilirsin……. Genç yaşlarda mesela takım içine üzerimize oynanan oyunları göremeye biliyoruz. O anda abimiz olarak görüyoruz onu ama farkında olmadan kötü niyetler yürütmüşler.."*

K2: "*Koçla yemeğe çıkarlar sürekli ararlar dışarı çıkarlar. Koça istihbarat taşırlar takım içinden bilgi taşırlar yaranabilmek için. Koça yakın kişi seni sevmiyorsa; geçmiş olsun. Antrenöre kötü gösterme veya övme olayı çok kritik. Adam mesela sizi seviyorsa diyelim sohbet ediyorlar hiç alakanız yok takımla genel konuşma var, ya işte antrenmanlarda iyi gidiyor abi, kendini geliştirdi bir gömlek yukarı attı aslında değerlendirmek lazım falan dediği an hem süre artırıyor süre artınca para artıyor her şey yolunda gidiyor. Tam tersi*

diyelim ki aranız iyi değil, kötü bir izlenim bıraktınız. İşte murat nasıl diyor koç ya fena değil ama gelişmesi lazım biraz daha zamana ihtiyacı var dediği an orda tamamen etkiliyor……..Eğer porsiyonunda çok papaz bir oyuncunun olduğu yere transfer olduysan geçmiş olsun. Dün akşam şey oldu, ben 5 oynuyorum, bir set adı söylendi 4 ben nasıl oynandığını biliyorum bizim işte 5 yaş var aramızda aynı pozisyonda olduğum kişi ile aramda 5 yaş. Bana yok o seti söylemedi diğerini söyledi falan dedi koşuyorum o sırada, tamam dedim bir tarafa yerleştim ama takım diğer tarafta, sonra işte patladık antrenörden azar yedik. Adam iyi niyetli geliyor gibi gözüküyor yardımcı oluyor sanıyorsun ama tam tersi…….. Takımda ki abiler genç oyuncuyu sahiplendiğinde de o gencin işi çok kolaylaşır. Beni sahiplendiler mesela şuan ayrı bir whatsapp grubumuz falan var o sohbette olmak onlarla dışarı çıkmak çok avantaja sahip oluyor. Hatta başka bir nokta da birlikte böyle çıkıp gezen yakın olan eğlenen arkadaşlar genelde saha içinde destek oluyorlar……Pas vermede de çok etkili ikili ilişkiler. Bizde bir arkadaş var mesela hiç sevilmiyor. Bomboş olduğu pozisyonlarda bile pas vermiyorlar. Bu sırada çocuğun eli soğuyor morali bozuluyor bu sefer bir tane pas verip çocuk tek kullandığı topu kaçırdığında diğerleri hemen, of zaten verince kaçırıyor vs. diyor homurdanıyor. Ama sevilen biriyse topu kaçıran aferin eline sağlık doğru şut denedin. İyi şut kaçsın boş ver vs. Bu zamanla bir birikim halinde antrenörün görüşünü de etkiliyor oyuncunun performansında. Beni sahiplendiler ya ben kaçırsam bile aferin iyi top iyi denedin. Böylece hem moralim özgüvenim düşmüyor hem de antrenörün dikkatini kötü yönde çekmiyorum. Pasları ikili ilişkiler %100 etkiliyor. Bazı arkadaşlarımız mesela özellikle gençler bu nedenle sürekli guardın peşinde. Mesajlar aramalar otobüste yanına oturmalar. Abi yapabileceğim bir şey var mı? Oyun kurucu radyoya konuk oldu, bizim ki radyoya mesaj atıyor işte kaptanımızı çok seviyoruz. Hem guard hem kaptan. Beni de ona kötülemeye çalışıyor çünkü aynı mevkide oynuyoruz şakayla karışık o kaçırır bana indir topları diyor. Seni severlerse dışarı pas at adam şutu kaçırsın, aferin iyi pas derler ama sevmezlerse o adama orda pas mı atılır diye yüklenirler. Veya senin attığın pası uğraşsa tutar ama uzatmıyor elini nereye atıyorsun ne biçim pas falan diyor hemen. Eline atıyorum yani bir de……..Birinci ligde bir takımda 2-2-1 pres yapıyorlar antrenmanda tam saha. Guard topu alıyor pasla çıkması lazım genç oyuncu var bir tane Türk Amerika'dan yeni gelmiş, iyi oyuncu genç mili falan. Takımda da aynı pozisyonda oynayan ilk 5 başlayan papaz bir adam var. Adamda meşhur bu konularda herkes konuşur. Antrenmanda çocuğa şey demiş ya aslanım ne pasla çıkıyorsun sen hızlısın atletiksin driplingle çık göster kendini diyor. Çocukta drible yapa yapa top kaybı yapıyor 3 pozisyonda arka arkaya sonra kenara bir daha antrenmana bile giremiyor. Haberi yok tabi

bu olaylardan Amerika'dan gelmiş……Bir de ben birinci ligde antrenman yapmaya gittim 3-4 sene önce yazın. Bir drill yapıyoruz yerde toplar var 4 tane topu alıp bitiriş yapıyorsun uzun kısa ayrılmış kısalar bir yerde uzunlar bir yerde. Yazın olduğu için papazlar formsuz sezon başı adam göbekli gelmiş. Bende yazın komple antrenman yapmışım gencim saldırıyorum enerjim çok fazla sıra bana geldi yapıcım drilli tüm topları smaç vuruyorum saldırıyorum arogta ki Carlos gibiyim. Antrenörde böyle aferin oğlum bravo diyor destek oluyor. Ben öyle yapınca bu sefer arkamda ki adamların da yırtınması lazım. İkinci tura geçeceğiz hiç unutmuyorum abilerden geldi biri yanıma. Kardeşim gerek yok öyle sıçrama smaç falan vurma al bitir düzgünce sakatlanırsın olum ne gerek var dedi. Bende o zaman ilk defa A takım çıkıyorum falan tamam abi falan dedim dinledim. Antrenman bitti antrenörle konuştum. Hoca oğlum niye devam etmedin ne güzel başlamıştın hemen yoruldun dedi. Abi dedim böyle böyle dediler işte, ya dedi onları sakın dinleme orda benim farkındalık açıldı. Bir kere de ip atlıyordum biri geldi fazla ip atlama dizin sakatlanırsın dinlen antrenman öncesi yorulma."

K3: *"Genelde yaşı büyükler veya takımda eskiler, kariyerli oyuncular güçlü oluyor. Antrenör onun sözünü dinlemezse oynamıyor maçta. Atıyorum bu oyuncuyu oynatma dedi antrenöre ama oynattı o zaman kendisi oynamıyor. Herkesle iyi geçinip kaptana, güçlüye antrenöre, yalaklık yapıp hiç oynamasa bile takımda kalanlar var. Papazlar takımda sevmedikleri bir oyuncuyu antrenöre kötü gösterir. Senin hakkında bunu bunu söyledi der. Bu maçı alamayacağız dedi der. Bu maçta bahis yapmış vs. der. İmajını zedelemek için. Antrenörün kafası karışıyor sen bunu oynatmayacaksın diye direk hiç kimse diyemez ama kafasını karıştırıyorlar yavaş yavaş işliyorlar. Sahaya sokarken lan acaba mı diyor antrenör. Kötü gösterme için antrenmanda modunu düşürür oyuncunun. Kötü davranır şunu yapsana bunu yapsana neden bunu yaptın der. Bazı sporcularda bundan etkilenir. ……olabilir arkadaşına pas verme, diğerine vermeme. Ama üst seviyede o kadar kendini düşünüyor ki herkes yakın arkadaşını bile düşünen az. ……..ama arkadaşım yaşadı. Çok dışlamışlar onu sahada oynadı, ama saha dışı onun için çok zor geçti. Deplasmanlar vs. takım yemeği şu bu kötü davranıyorlar yokmuş gibi davranıyorlar.. Hatta prim almasın diye uğraştılar bile. Mesela beni kötülemek için bunu yapıp antrenörle konuşmuşlar, özel hayatımı kullanmışlar. Özel hayatımı antrenöre anlatmışlar. Gece dışarı çıkar, alkol alır, sigara içer vs. diye sen bunu sahaya yansıtmasan bile bir şekilde antrenörün kafasına acabayı sokuyorlar. Ben mesela gerçekten çok önemli bir maçtan önce sevmedikleri biri iyi oynamasın morali bozulsun diye onun erkek arkaşına mesaj attıklarını çocuğunda ona cevap*

verdiğini ve ona gösterdiklerini biliyorum. Böyle şeylerde çok oluyor maalesef her şey kontrat ve para için kadın basketbolunda her şey var. Ablalar sahiplenirse genç bir sporcuya pozitif etkide de bulunabilir saha içi saha dışı. Screen atarken bile sevmedikleri biri oyuncuyu geçmesin diye yalandan koyarlar……..Ben bu antrenörü sevmiyorum der. Zaten yönetici diyecek ki başarı nasıl gelecek oyuncular antrenörü sevmiyor tüm takımı gönderemem bu adamla niye devam edeyim antrenörü gönderir.. sen başarılı bir antrenörde olsan takım kafaya takarsa maç kaybettir. Bak bu varken kaybediyoruz derler. Yeni antrenörün gelmesinde de etkili olabilirler. Mesela ben bu sene onu gördüm…….yöneticiyle konuşturlar tatlı sözle poh pohlamayla kendi istedikleri antrenörü de getirdiler……Sen bir grup olmuşsun antrenörü getirmişsin. Oyunculardaki gelecek takıma antrenöre abi şu oyuncuya da alalarım diye. Antrenör ister istemez, beni bu kızlar getirdi buraya, ben bu oyuncuyu almazsam bunar mutsuz olacak diyor. Veya istemedikleri bir oyuncuyu da gelmesin veya gitsin de diyebilirler……Türk abla ise ben bunu istemiyorum takımdan gönderin diyordu. Bu oynayamaz diyordu. Türklerin hiç birinde bu bilinç yok. Dışarda ablalık yapar Herseklide iyi davranır yemeğini bile öder ama sahanın içinde imkansız, herkes rakip. Saha dışında sana çok iyi davranan tecrübeli oyuncular bazen bunu bile onlara güvenmeni inanmanı sağlamak ve saha içinde kandırmak için yapabiliyorlar. Bu bana çok oldu mesela bir gün antrenmandan atıldım. Antrenmanda bir set yapıyoruz rakibe göre her hafta başka set yapıyorduk. Maça bir gün var karşıya gidip uzuna pick yapmam gerekiyor. Sonra sol forvete çıkıp şut atıcam. Bana dışarda çok samimi olduğum bir abla giderken dedi ki sakın sola çıkma sağa çık dedi. Bende ona güvendim ve Bir kere çıktım tamam dedim. Tepeye çıktım ve azarı yedim hocadan ama hala anlamadım bu sefer git hangi taraf boşsa çık dedi antrenör. Ben onu anladım ama ablaya öyle güveniyorum ki gene onun dediğini yaptım bana o tarafa çıkıyormuşum gibi yap fake at gene aynı yere gel dedi. Tamam abla dedim. Bu sefer nereye gideceğimi biliyor ya, benden topu kaptı antrenör bana bağırmaya başladı. bende döndüm o ablaya bağırmaya başladım ve antrenör beni attı antrenmandan. Ona bir şey demedi beni attı onun dediğini yapmayacaktın diye……Mesela bir arkadaşıma yaptılar. O oyuncunun oynamasını istemiyorlar çünkü genç oyuncu ve senden iyi bunu kabullenemiyorlar hemen sen savunma yaparken ah uh yapıyor topu yere koyup al senin olsun diyorlar, falan. Onlar oynamıyor antrenörü sabote ediyorlar antrenmanı. antrenörde mecbur ablanın istemediği kızı çıkartıp antrenman devam etsin diye başka oyuncuyu alıyor…….takımdan biri az oynadığını iddia ediyor ama aslında çok oynuyor performansına göre. O az oynadığına düşünüp bakanlığa (Bir bakanlığın spor kulübünde yaşanıyor) antrenörü şikâyet ediyor. Adı sanı olan büyük bir

oyuncu. İyi bir takımdan gelmişti. Bakanlıktan bir telefon yöneticiye gidiyor. Yöneticide çok üstten siyasi biri rica ettiği için antrenöre gidiyor ve bunu biraz daha oynat diyor, çok üstten gelmiş laf. Yöneticide bunu söylemek zorunda kalıyor. Ve antrenörde kabul etmiyor gönderin beni diyor ama sözleşmesi yüksek ve iyi bir antrenör yerini dolduramayacaklar. O şekilde kızda takımda kalıyor antrenörde. Antrenör çekiyor tüm takımı bu kızla artık görüşmeyeceksiniz diyor. Antrenörü zaten takım getirdi, araları iyi bunu kabul ediyorlar. 12 kişi 13 kişilik takımın 12 si o kıza cephe alıyor pas vermiyor dışarda bile yokmuş gibi davranıyor. Ben hiç böyle bir şey görmedim. Takım yemeğinde bile merhaba demiyor günaydın diyor kimse cevap vermiyor. Sürekli laf sokuyorlar. Hatta o kız için basketbol sitelerinde haber yaptırdılar bu kız takımı karıştırır nereye gitse yazık diye. Daha sezon arasında seneye gideceği takımdan ayağını kaydırmaya çalıştılar……..İnsanın kariyerinde bu söylentiler yöneticilerin antrenörlerin kulağına gidenler çok önemli……..Bizde mesela antrenörün ayağını kaydırmaya çalıştı takım takımla antrenör arasında sorun çıktı ben taraf seçmedim antrenör yanımda olmamı istedi ama tarafsız kaldım. Bu sefer tarafsız kalmamı yöneticiler sevdi. Antrenör beni göndermek istese de yöneticiler izin vermedi. Antrenörle konuştular ve ben takımda kaldım"

K4: *"Güçlü sporcular, gruplar antrenörü etkileyebilir. Bir sporcuya şans vermesi için konuşabilir. Mesela benim oynamam için konuşan bir arkadaşım olmuştu. Takım kaptanımız benim Alanya'da da eksi takım kaptanımdı o yüzden genç oyunculardan ilk bana süre verilmesini sağlıyordu. Daha önceden tanıdığın için. Güçlü oyuncuların sana zorba davranışları ile bile seni düşürülebilir. Antrenörle yönetici ile yakın olan sporcular işlerini daha rahat yaptırabiliyorlar. Mesela izin alma konusunda geç kalmada vs…….Kadın sporcular arasında özellikle birbirlerinin ayağını kaydırma olayı çok yaygın, ülkemizde kadınlarda özel hayatta önemli olduğu için sporculuk yaşantısıyla etkilediği gibi özel hayatı hakkında kötü konuşarak bile sporcunun takımda ki durumunu etkileyebiliyorlar. Kadın sporlarında antrenör erkek olursa tabi daha farklı şeylerde gelişebiliyor. Mesela benim performansım aslında yeterli olmadığı dönemde ben kişisel olarak yaklaşmak isteyen bir antrenörün beni ilk beş başlattığı poh pohladığı oldu. Yüz bulmayınca benden takımdan atıldım sonra. Antrenörle arkadaş olarak yakınlaşıp dışarda görüşmeye çalışan sporcularda oluyor aynı amaçla…….Oyun kurucular istemezse sevmediklerine pas vermiyor. Benin takım arkadaşım mesela hoca benim üstüme set çizse bile bana pas vermiyordu. Sonra hoca onu oyundan çıkıyordu ama yine de vermiyordu. Kıskanç olduğu için. Maçta bile oluyor bunlar. Kendi süresini bile etkilese sevmediğine pas vermiyordu. Kötü gösterme de olur*

tepkilerle psikolojik saha içinde üstüne oynayarak. Küçük bir hata da büyü tepkiler vererek antrenörü de seni de etkiliyor. Antrenörler sevdiği oyuncuyu kayırıyor, hak etmediği zaman bile daha çok şans veriyor bu da her şeyi kötü etkiliyor. Bir takımda hatta antrenörün bir oyuncu ile ilişkisi (duygusal) vardı, bunu takıma sahaya yansıttı ona daha fazla şans veriyordu tolere ediyordu. Takım tepki gösterdi ve hem o oyuncu hem antrenör takımdan gönderildi. Belki sahaya yansıtmasa böle olmazdı. İnsanlar bu yüzden onlarla uğraştı. "

K5: *"Bizans oyunları her zaman olur takımlarda. Soyunma odasında bile agresif bir oyuncuyu takımı etkiler kavga ettirir. Bazen koçlar bile ajan oyuncu yerleştirir takımın içine. Pas tercihleri oyuncunun duygularına göre değişebilir tabi. Gene hep niyet önemli; oyuncu iyi niyetliyse eli sıcak oyuncuya pas verir başarıyı kovalar ama art niyetli ise birini kafaya taktıysa pas vermeye bilir. Alt yapılarda bile çok oluyor bu pas verme, vermeme olayları……. Mesela süresi azalan papaz oyuncu, yerine oynayan oyuncunun ayağını kaydırmak için her şeyi yapar. Arkadaşını yanına alır, yöneticiye yakınlaşır. Özellikle bayan sporcularda çok oluyor bu. Etkilemesi kolay. İşte antrenör bana bağırıyor kötü davranıyor diye yöneticiyi kandırabiliyor……Takımdaki yabancılar aynı ülkeden gelirse durum yine tehlikeli. Hepsi birbirini saha içi, dışı tutar. Aynı ülke olmasa da daha önce birlikte oynamış başarılı oyunculardan biri bir yerden transfer teklifi alırken kardeşim bu adamda benimle birlikte gelecek diye biliyor. İşte bunu gerekten performans içinde yapabilir arkadaşını getirmek içinde yapabilir. Oyuncular transferleri dahi etkileyebiliyor. Doğru olup olmadığı niyetine kalıyor."*

K6: *"Oynamayan oyuncu göz önünde olamıyor istatistik yapamıyor. Bizim A takımda var mesela genç oyuncu 2-3 maç oynadı kendini gösterdi iyide oynadı ama yabancı oyuncudan Türk oyuncuya fırsat olmuyor. Yabancılar çok baskın yüksek kontratla geldikleri için oynatılmak zorundalar. Şimdi süper lig kadın basketbol takımlarında genelde 5 tane yabancı oyuncu var 4'e izin var ama 5. de Türkleştirilmiş yabancı oluyor genelde. 3 tanesi oynaya bilirken 4 tane oynayabiliyor bu sayede. 5 yabancı birlik olunca tabi ki herkese sözü geçer. Ama antrenörün karakteri burada çok önemli. Antrenörler bazen de büyük oyuncuları yabancı oyuncuları takımda tutabilmek performans alabilmek içinde öyle davranmak zorunda moral motivasyon için. Devre arasında mesela bazen antrenörler kapıda bekler abla konumunda olan kişi konuşuyor sonra antrenör geliyor. İstemediklerine pas vermeme davranışı çok oluyor, özellikle alt yapılarda bile bunlarla çok sık karşılaşılıyor. Sevmedikleri bir oyuncuya pas vermeyelim. Demorolize olsun, oyundan düşsün, antrenörün gözünden düşsün olayı. Veya antrenman maç içinde moral bozucu sözler. A takımda da yabancılar*

arkadaş olduğu zaman Türklerin eline top bile değmiyor maçta. Güçlü oyuncular söylenerek kendi hatalarını bile bazı oyunculara mal ederek yapabilirler bunu. İstatistiklere göre bir oyucu takıma çok katkı verebilecek gibi görülebilir ama takıma kimyası uymazsa gruba giremezse başarılı olamaz. Biz de genelde ilk beş oynayacak oyuncular belli basketbol kadın süperliğinde iyi oyuncu az o yüzden de ilk beş oyuncular ne yaparsa yapsın saha da kalıyor."

K7: "Papazlar sezon başında hemen hocaya yanaşırlar ve takım üzerinde etki yapmaya çalışırlar. Hocayı bağlamaya çalışırlar hoca da genel de büyükleri papazları seçer. Destek alır. Mesela ikinci ligde bir takımda oynuyordum. Baya bir papazlar vardı. Süperlig'den gelmiş büyükler. 3. Hafta bir hoca vardı. Hoca papazların çoğunu oynatmıyor, biz gençleri oynatıyor. 3. Hafta evimizde oynuyoruz. Orda papazlardan biri kampta hastalandı bir şey oldu, bir işler döndü böyle, ondan sonra rakibin yürümeye dermanı yok bize 3 tane attılar. 3-0 yendiler onda sonra hoca gitti yardımcı hoca geldi. Maçta sakalık falan numarası yapıyorlar ve bunlar kariyerli oldukları için direk başkana yöneticiyle de konuşabiliyorlar. Papazlar kendilerine ayak işlerini en çok kim yaparsa onları severler, onların oynamasını takımda kalmasını isterler. İsterler ki kontrol kendilerinde olanlar kalsın. Aynı şekilde sevmedikleri oyuncuyu da kötülerler. Antrenmanlarda da bazı sporcuların üstüne giderler, bilerek sakatlamaya kadar bile gidilebiliyor. Ben aynı pozisyonda kendi arkadaşı oynasın diye diğer futbolcuyu sakatlandığını çok gördüm mesela. Sevmedikleri adama pas vermezler maçta da olur ama özellikle antrenmanda daha çok yaparlar…….Mesela takım devre arasına girdi. Bir kaç mevki de aksaklıklar var oralarda oynayan sporcular çok iyi değil. Başka takımdan arkadaşını getirmek için yönetici ile hocayla konuşur. Ya da kötü olan adamın daha çok üzerine gider konuşur ki transferin lazım olduğu hissettirir……Bir grup ya da papaz bir adama kafayı takarsa takımdan gönderir. gerekirse antrenmanda kavga çıkarır suçluyu karşı taraf ilan ederler. Mesela taraftarlı takımlarda oyun içinde verilen tepkiler jest mimikler bile çok önemli. Sevdiğin bir takım arkadaşın hatalı pas atar ama olumlu jest mimik yapar olsun der. Sevmediği taktığı bir oyuncaya basit bir pas hatasından bile büyük tepki gösterip direk seyircinin önüne atabilir. Büyükler mesela onlar zaten hep birlikte takılır aileleriyle beraber zaman geçirirler. Hal böyle olunca herkes arkadaşını oynatmak ister. Gruplaşma olur hiç kimse olmaz falan demesin. O gruplara kendi arkadaşlarını oynatmak ister, ben de gençlerin gezenlerin ekibinde olurdum mesela bende arkadaşlarımın oynamasını isterim. Mesela ben Kırıkkale sporda oynadım her maça 10 bin kişi geliyor bir de düşmemeye oynuyoruz orta sahada biri vardı mesela 10 tane iyi hareket yaparsın hiçbir şey yok. Bir tane kötü hareket yaparsın bağırır çağırır kaptandır eski

adamdır seni seyircinin önüne atar. Seyirci anlamaz sana kafayı takar……Şimdi ben mesela İstanbulspor'dan bir takıma kiralık gittim 5-6 tane Gençlerbirliği'nden takım arkadaşım vardı hoca eski hocamdı mesela ben orda güçlüydüm. Mesela bir arkadaşım oynamıyordu onu hocaya oynatmaya başlattım. Hocam onu oynatalım iyidir, katkı sağlar diyerek. Mesela sol bek takım kaptanıydı tecrübeliydi ama kötüydü yani, hoca da eski hocam iletişimim var. Ya hocam diyordum X'i oynatalım, bu adam diyordum bak kötü gidişatta seni yer diyordum hocayı işliyordum kötülüyordum hoca da biz 5-6 kişiydik güçlüyüz orda mesela bizi tanıyor güveniyor. Bize inanıyordu onu yiyordu, kesiyordu ilk fırsatta mesela……. Daha sonra bir PTT takımında oynadım 4 ay kiralık orda da beni yediler mesela, direk ham yaptılar. Kaptan vardı adam zaten oralı ben oraya İstanbul'dan gittim. Adam bölgenin adamı orda doğmuş büyümüş son 3-4 yıldır da o takımda bir sene önce de amatörden çıkarmışlar, bal liginden adam orda ölüyorlar. Adam böyle maç sabahı karnını okşar ya bugün karnım acıktı kimi yesem derdi. Kime gıcık olsa onu yerdi direk. Bende oraya Süper Lig'den gittim iyi bir camiadan, oraya bir gittim tesis kötü vs. ben motive olamadım. Kimseyle muhatap olmuyorum vs. adam en çok bana gıcık oldu. Zor bela 5-6 maç oynadım sonra son 3-4 hafta kadro dışı kaldım onla kavga ettim geldim……. Dini olaylar ön plana çıkıyor. Hocanın dini siyasi görüşüne göre davranan değişen oyuncularda var mesela. Hocaya göstermek için maçtan önce mescitin kapısını açık bırakıp namaz kılan çok gördüm mesela. Teravi namazında yoklama almaları bile gördük biz. Ona göre öncülük veriyorlar."

K8: *"Bu papaz oyuncular mutlu olurlarsa hoca ya da yansır takımda yansır arkadaşlarına yansır takımın başarısına da yansır. Papaz oyuncu oynamazsa sorun çıkartır. Eğer oynamaz mutsuz olursa takımda sıkıntı çıkartır. Arkadaşlarını da tetikler. Konuşur sürekli. En önemli şey çünkü oynamak. Eğer papaz oynamazsa maç başı gidiyor primi gidiyor. Sözleşmesi tehlikeye giriyor. O yüzden herkes oynamak istiyor ve oynamak için elinden geleni yapıyor. Saha içi yeterli gelmezse dışında yapıyor…….Ben Bayer Münih'ten Gaziantep spora transfer oldum kadroda 42 kişi vardı forma aslanın ağzındaydı bir sürü papaz oyuncu vardı ve Almanya'da böyle bir şey yaşamadığım için inanılmaz zorluk çektim ve bir ara bırakıp gitmek bile istedim…….Papazlarla aran iyiyse saygıda küsur etmiyorsan ve istediklerini yapıyorsan sorun yaşamıyordun hatta seni sahipleniyorlar. Biri abi bana sahip çıktı bana gidişatı işleyişi anlattı bende sorun yaşamadım dediklerine uyunca….Alt yapıdan çıkan oyunculara bu çok yapılıyor. Genç bir oyuncu altyapıdan idmana geliyor antrenmanda papaz oyuncuya çalım attı mı veya bir bacak arası papaz oyuncunun genç oyuncuyu küfür edip bağırıp sahadan kovduğunu da gördük, dönüp direk çift ayak dalıp*

çocuğu sakatlamaya çalıştığını da. Böyle bir ortamda genç oyuncu nasıl yetişsin nasıl kendini göstersin. Papazın zaten ya antrenörle arası iyi veya yönetici ile arası iyi başkanla arası iyi olunca antrenör de ondan korkuyor……..Antrenörden güçlü ve yönetime yakın oyuncular var. Başkan sabah akşam o oyuncularla birlikte takım içinden bilgi alıyor bu da antrenörü zayıflatıyor bu oyuncular birleşip takımla beraber istese antrenörü çok rahat gönderebilir. Yeni gelen oyuncunun da üstüne oynayıp cephe alıp büyük sıkıntı yaşatabilirler……...Pası da ikili ilişkilere göre verip vermeyenler var. Daha müsait pozisyonda ki yeni genç oyuncuya vermek yerine papaza vermeyi dener veya yakın arkadaşına. Boş kaleye atacak durumda ki adamlara bile vermeyen var."

K9: *"Antrenör son kararı ben söylerim diyor ama güçlü tecrübeli sporculardan çok etkileniyor. Mesela bir oyuncu sakatlandığı zaman onun yerine kim oynamasını gerektiği o oyuncuya sorabiliyor ya da takımda sözü geçen diğer oyunculara soruyor……Saha içinden başlayım, saha içinde bir sporcuyu kötü göstermek istiyorsan bunu çok rahat yapabilirsin mesela onu ara pası atarken bir tık hızlı atarsın sonra bir de bağırırsın nasıl yakalayamıyorsun, ne güzel pastı diye bunu yapabilirsin. Kişiye yapamayacağı sorumlulukları yüklemekte yapılabilir. Mesela penaltı atılacak biliyorsun o atamaz penaltıyı, iyilik yapıyormuş gibi gözüküp ona penaltıyı sen at diyebilirsin. Saha dışı olaraksa şöyle kadınlarda özel hayat çok önemli duygusal oldukları için özel hayattaki dalgalanmalar performansa çok etkiliyor. Bir arkadaşları etkilenmiş gibi gösterebilir. Özel hayatından etkilenmese bile ayağını kaydırmak isteyenler performansı düşünce bir maç bile olsa hocaya böyle yansıtabilirler. Örgütlenerek hocaya veya yöneticiye gidiliyor……..Veya mesela bir genç sporcuyu motive edip propagandasını da yükseltmek mümkün. Ablalar sahip çıktıklarında işiniz kolaydır…… Uğraşsak bu kız olur şans verelim takımda tutulalım gibi bunlar kişinin milli takıma bile gitmesine neden olabilir. Tüm kariyerini etkileyebilir……..Bayan futbolunda ki hocaların işi gerçekten çok zor çünkü kadınlarla uğraşmak çok zor bir sporcunun dışardaki bir erkek arkadaşı bile takımı kötü etkileyebilir. Kulis ve arkadan konuşma olayları çok etkili……Pas verip vermemede normalde etkili oluyor ilişkiler, anlaşamadığımız insanla her yerde olduğu gibi takım sporlarında da bir arada duramıyorsunuz. Takım sporlarında bunu tolere etmek çok zor. Çünkü her gününüz beraber kamplara beraber gidiyorsunuz. Aynı odayı paylaşıyorsunuz. Şöyle ki maç içinde de milli takımdan başlayarak her yerde pas atmayarak hatalarını ön plana çıkartarak birbirine zarar vermeye çalışanlar var. Mesela antrenmanlarda zor bir pas atar ki tutumasın*

sert pas atar durduramasın, birbirimizin eksiklerini, iyi bildiğimiz için üstüne gitmesi de daha kolay oluyor."

K10: *"Performans en önemlisi ama performansı olmayanlar gösteremeyenler yönetici hocaya canım hocam cicim hocam diyenler fotoğraf çekiyor, sarılıp öpüyor. saçınız ne güzel, zayıfladınız mı vs. O şekilde yerini garantiye almaya çalışanlar var. Bazı hocalarda kanıyor buna. Hocaya hediye alır. Yalaklık yaparak işini yapar bu sadece hocaya da değil, ablalara kaptanlara da bunu yapanlar var, yapılıyor……..Herkesle iyi geçinerek de varlığını devam ettirenler olur . Mesela bizim kulübümüzde bir ablamız var. Artık yaklaşık 35 yaşında futbol çok oynayamıyor ama bizimle gelmeye devam ediyor, biz hala ona kaptan diye hitap ediyoruz hala aynı saygıyı gösteriyoruz. Örnek bir insan olduğu için ve yaşça büyük olduğu için. Eğer seçilen kaptanı takımdaki bir grup sevmez ise istedikleri yapamaz ve rahat hareket edemezlerse zaman ayağını kaydırmaya çalışırlar. Kaptanı değiştirmeye çalışabilirler. Antrenmandan veya maçta ona pas atmazlar ki kendini göstermesin oynayamasın gibi şeylerde yapabilirler. ……takımda bir oyuncuya yüklenir ya da pas vermez veya tam tersi olumlu olarak yapılabilir mesela 5-0 öndeyiz genç oyuncu giriyor biz o tecrübe kazansın gol asın diye ona veriyor gol o yapsın öne çıksın diye uğraşıyorduk……..Oyuncunun forma almak için, İlk yapması gereken performans göstermek ama eğer formayı almak için performans antrenmanda çalışmak yeterli olmuyorsa başka şeylere kayılabiliyor. İşte bir kulis kurup sadece psikolojik olarak bile bir oyuncuyu olumsuz etkilersin. Zaten sporda psikoloji çok önemli. Bunun olumsuz etkileri sahaya yansıyacaktır ve o sporcu kötü gözükecektir……..Ben bunu yaşadım daha çok milli takım kamplarında yaşadım, aynı kulüpte oynayan iki arkadaş var mesela ve birbirlerini çok seviyorlar çok iyi anlaşıyorlar. Saha da orta sahada yan yana oynuyorlar bir de sürekli ikisi oynuyor birebirleri ile paslaşıyorlar sürekli. Kafanı kaldırdığın da sadece arkadaşını görebilirsin hızlı oyun zaten istediğine pas verebilirsin. Pas verilmeyen oyuncuda bir süre sonra düşüyor artık sinirlenmeye, yakarmaya başlıyor. Ve oyundan iyi oyuncu bile olsa düşmeye başlıyor……..Takım içi dışlamada olur onu çağırmazsın mesela bir yere gidecekken arana almazsın haber vermezsin hadi gelin bir yere gidelim diyorsun ona haber vermiyorsun mesela bu da onun psikolojisine ve zamanla performansına yansır…..Antrenörü yiyebilen sporcular da olabilir antrenörün yeri sağlamsa yapmazlar ama oyuncular iyi kulis yaparlarsa ve saha da yerleri daha sağlamsa yiyebilirler antrenörü . sahaya çıkıp oynamazlar en basiti. Yöneticilerle konuşurlar. Hele ki yönetici de akrabası*

varsa yakını varsa bu daha kolay olabilir. Çünkü kendi kızını yeğenini takıma sokanda çok var bizim branşlarda."

K12: *"Ama dediğim gibi kadın sporcularda maddi kazanç ün şan şöhret çok olmadığı için bu durumlar erkek takımlarına göre çok daha az takımdaşlıklar daha fazla burada ama tabi ki zaman zaman oyuncuların antrenörleri yöneticileri yönlendirdiği zamanlar oluyor. Ama olsa da bunu genelde takım için yapıyorlar……İkili ilişkiler bir oyuncuyu sevme sevmeme tabi ki saha içine de yansıyabilir. Pas verme davranışlarına etki edebilir. Sonuçta insanız özellikle rekabetin yüksek olduğu takımlarda bu daha fazla olur. Ama kadın futbolu özelinde ben bunu çok az gördüm. Kadın futbolcularda bunları olumsuz yönde ben çok görmedim……Oyuncu antrenörü bile zamanla böyle altını oyup gönderebilir. Özellikle takım kaptanı ve yaşı büyük oyuncular."*

K13: "Şimdi bazı takımlara kilit pozisyonlarda oyuncular gelir. Bazen bunu arkadaşlıklarına kullanabilirler. Örnek verecek olursak kaleci ve kanat oyuncusu. Veya kaleci ve sol ön kurucu. Bunlar birbirleri ile çok iyi ilişkileri varsa, kanat hücuma çıktığında topu kazanmış olursunuz ve hızlı hücuma çıkmak istersiniz. Sol kanattan çıkan arkadaş kalecinin çok yakın arkadaşıdır. Bunun yanında defansta koşar, diğer kanatta da başka bir takım arkadaşı koşar daha boştur ama kaleci ona atmayıp kendi yakın arkadaşına atabilir pası. Daha iyi pas atar. Kafayı kaldırınca ilk gördüğü kişi daha çok o arkadaşı olur. Biz bunları da gördük yaşadık. Örneğin benim takımımda sağ ve sol oyun kurucularımız yabancı, Benim orta oyun kurucum ise genç bir çocuk, Türk ve ben o çocukta hani sadece bizim takım için değil, sadece bizim takımdaki hentbol için değil Türk hentbolu için ben çocuğa yardımcı oluyorum, çocuğa cümleler kuruyorum. Hatta geçenlerde bir muhabbetler oldu. Takım kötü oynadığı için takımın bileti çocuğa kesildi hani isterseniz gidebilirsiniz gitmekte özgürsünüz diye. Hani ben oyun sonunda antrenörde varken kurduğum cümle: bizim bu arkadaşımız, bu maç önemli değil. Bu zamana kadar bir çok maçta çocuğu çok taktir ediyordunuz. Gelecek vaat ediyor diyordunuz. Bir maçta çocuğun biletini kesemezsiniz. Bunu herkesin içinde ben konuştum. Sahip çıktım. Bu çocuk çünkü Türk hentbolu için önemli, bir maçta bu takımın yenilmesi önemli değil. Ben bu çocukla hep konuşmaya çalışırım yardımcı olmaya çalışırım benle oyun oynamasını zorlamaya çalışırım. Zorlama değil de hani benim üzerimden pozisyonunu bulmasını sağlamaya çalışırım çünkü bunun kendisinin de yararına olacak benimde yararıma olacak……Geçen sene devre arasında biz bir Rus oyuncu almıştık. Takıma gayet adapte oldu uyum sağladı bizlerle hocayla diyaloğu gayet iyiydi. Performansı iyiydi. Kendisinden bekleneni de verdi.

Ve böyle olunca önümüzde ki sene içinde anlaşma yaptılar. Hatta bizim fikirlerimiz de alındı. Bu fiyata daha iyi bir oyuncu bulamayız dedik. Bu sırada takımdan gidenlerde oldu. Bizde bunların yerini doldurmak için araya menajer sokmaktansa Rus oyuncuya danışalım dedi. Ben takımın ikinci ligden beri oyuncusu olduğum için yönetici hocayla içli dışlıyım. Bu kararların hepsinde varım. Haberdarım. ucuz maliyetli oyuncuları getirebilirim düşünceciyle 2 arkadaşını daha takıma getirdi ve 3 tane Rus oldu takımda. Rus mafyasını kurdular yani. sezon başladı sezon başladıktan sonra geçen sene ki gibi görünmediği açıkça belli etti. Davranışlarının değiştiğini vs. antrenörler de fark etti. Toparlar daha sezon başı arayı çok uzun geçirdik vs. diye düşünüldü. Herkese tolerans gösteriyor zaten başlarda ama arada zaman geçtikten sonra bu biraz daha kendini geri plana atmayı sürdürmeye devam etti. (Bu neden yapıyordu?) Her şeyden önce geçen sene takıma vermiş olduğu performans vardı. Kendini güçlü görüyor o yüzden. Beklentileri vermişti takımla diyaloğu iyiydi. Ama bir sonraki sözleşmesini yapana kadar devam etti……Bu sefer takımı antrenörlerle bu 3'lü idare ediyorlardı. Çünkü artık adamlar takımda 3 kişilerdi hep beraber göndermeniz gerekiyordu ve takımın en kritik noktaları. Ruslar sağ oyun kurucu, sol oyun kurucu ve kaleci. Devre arasına kadar idare edelim diye düşünüldü. Şimdi tepki gösterirsek iki oyuncuyu bu arkadaşları getirdiği için onlarda tepki gösterişe bu ligde bambaşka hale geliriz. Ve yöneticilere açıklamayız durumu oldu…….Ben şimdi kendi takımımım büyüğü olarak. Kaptanı olarak. Maçın içerisinde bile bazen antrenöre diyorum ki ben oynayayım bu maçta benle başla diyorum çünkü bunun sebebini ben biliyorum benim oynama isteğimi hocaya da açıklıyorum. Hocam yüksek savunma yapıyorlar. Ben çizgide bekleyeceğim daha sizelı olduğum için bana indirebilirler topu takım için daha iyi olur daha rahat gol atarız. Ancak ben oynarken başka kenarda duran diğer benim yediğim aynı pozisyonda oynadığım arkadaş, ben iki pasta hata yaptığımda hocam bu oyun tutmadı diye hocayı yönlendirebiliyor…….Oyuncuların ayağını kaydırmak isteyen antrenörleri etkileyen takım arkadaşlarına baskı kurmaya çalışan, performansını kötü göstermeye çalışanlar kesinlikle vardır. Saha dışında da oyuncular takımda istemedikleri, rakip gördükleri oyunculara psikolojik baskılar yapabilir."

K14: "Antrenöre yakın sporcular kendi pozisyonunu parlatacak setler çizilmesini oyunun kendi üstlerinden oynanmasını isteyebilirler……Bir tanesi mesela hocayla aynı arabada gidip geliyordu antrenmana. İster istemez konuştukça konuşuyor ve etkiliyor süreçte. Benim bir arkadaşım mesela hücumda istatistik yapmak diri kalmak için hocaya konuşa konuşa savunmaya dönmemesi için ikna etti. …….Oyuncuları sata biliyor bazen

antrenör. Antrenörler bile bu ikili ilişkilerle kendini kurtarmaya çalışıyor. Takım kötü giderken takımın yüzüne geliyor beraber kaybediyoruz beraber kazanacağız sorumluluk benim diyor ama yöneticinin yanına çıkıp ben daha ne yapayım şöyle idman yapıyorum böyle taktik veriyorum Ahmet atamıyor hasan tutamıyor diye takımı şikayet ediyor. Veya yöneticinin akrabası bir oyuncu var mesela veya antrenörle başka takımlarda birlikte çalışmış belki oyunculuğundan arkadaşı veya o oyuncu o antrenörün o takıma gelmesinde faydası olmuş kazan kazan muhabbeti olmuş. Ondan dolayı bazı durumlarda oyuncuyu tutmak zorunda antrenör. Ben bunu bir takımda çok net yaşadım. Ben en büyük takımlarda oynamış Avrupa da oynamış, milli takımda oynamış bir oyuncu olarak rekor bir transfer ücreti ile gittim o takıma. Çok faydalı olabilirdim. Türki hentbol tarihinin en yüksek ücretine imza atmıştım diğer arkadaşlar içinde yol açıcı olabilirdi. Ama onlar bunu ters algıladı. Kafalarını kullansalardı hentbol piyasasını yukarı çekerdik. Ama oraya ben gittiğimde diğer oyuncular benim paramdan rahatsız oldular ve rahatsızlık başladı takım içerisinde. Benim daha maçlar başlamadan kulağıma gelen siz bir kaleciye o kadar para veriyorsanız o zaman ben savunmuyorum o tutsun topları. Bunla birlikte o adamlar takımı bana karşı cephe aldırdı. Halbuki ben iyi olsam takım iyi olsa onlarda daha çok para kazanacak takım kazandıkça hepimiz kazanacak. Oyuncu iyi takımla parlar…….. Türk düşmanıdır. yabancı doldurur vs. vs. Getirmeyin diyor. Aslında kendini düşünüyor……. Taraftarı doldurur başkana hocaya karşı aile içinde kalması gereken şeyleri medyaya sızdırır. Antrenörlerde özellikle bu grup olan ve güçlü olan oyunculardan çekiniyorlar. Yabancılarda aynı ülkeden geldilerse bunları yapabiliyor. Sayıları çoğaldıkça palazlanıyorlar. 3 tane aynı milletten oyuncu varsa takımda ciddi tehlikeli. Onların kontratı da sağlam buraya para kazanmaya gelmiş. Onu küstürürsen oynatamazsın……Şöyle söyleyeyim benim 4 kişilik arkadaş grubum var mesela takımda hızlı hücuma gidiyorlar. Solda ki oyuncuyu ben sevmiyorsam sağdakine atarım pası. Sağdakine gol attırırım. Soldakine de atabilirim tercih bana kalmış kaleciyim ama istemesem atmam atsam bile zor pozisyonda atarım. Takım sporunda pas her şey adam sabaha kadar koşsun pas alamadıktan sonra hiç bir şey yapamaz ve zamanla oyundan düşer. Adama öyle bir top atarım ki adam iki kişinin arasında atıyorum tutmuyor ondan sonra bağırıyorsun da bağırıyorsun adama nasıl tutmazsın nereye bakıyorsun vs. ben papazım sonuçta istediğimi derim. Tribünde bana destek olur. Hocada kalkıp bana bir şey diyemez……Bir grup sol kanadı sevmiyor mesela bir set yapılacak gol atılacak o top sol kanatta giderse yapmazlar başka setleri oynarlar. Adam bomboş elini kaldırır pas ister ama vermezler sevmezlerse veya bir arkadaşları onun yedeği ise. O adama skor yaptırırsan çünkü oynamaya devam eder. Böyle bir tezgah varsa

kesinlikle onların kankası o üzerine oynana oyuncunun yedeğidir. Hatta bu istenmeyen adam hata yapsın benchte bile kalkar diğerleri buna bağırır ne biçim oynuyorsun takımı batırdın anasıl hata vs. diye oda zaten mecbur bir zaman sonra sinir olur oyundan düşer. Hocaya bunu kötüleyip hocada etkilenir. Hatta bazen bu oyuncular masörü yardımcıyı bağladıysa onlar bile girer bu tezgahların içine……. Bunlar tabi antrenmanlarda çok daha fazla oluyor. İstemedikleri adama sert yapıyorlar savunurken kemik sesi çıkartıyorlar ama onun yedeği olan kendi istedikleri oyuncu olduğu zaman fake ini yemiş gibi yapıp gol attırıyorlar savunmada sıkmıyorlar. Bu sayede birinin özgüveni düşerken birinin yükseliyor. Antrenör birini sürekli antrenmanda başarısız görürken diğerini gol atarken görüyor. Dolayısıyla bu da süreçte devam ettikçe antrenörü etkiliyor. Ona pas verilmez, sakatlamaya çalışırlar, korkuturlar saha dışında dışlar psikojik baskı yaparlar saha içinde her hatasında üstüne gider ve antrenör duyacağı şekilde suçlarlar, attığı pası tutmazlar. Kankalarının ise önünü açar gol attırırlar. bunlar zaten papaz zaten yeri garanti maçta. Antrenmanda kendini gösterme derdi yok. Hoca da diyor ki aa bu bütün hafta antrenmanda gol attı bunu oynatayım…….Ne şiş yansın ne kebap yapsın diye herkesle iyi geçinende var. Hocayla iyi geçinir abilerle iyi geçinir yöneticiye sevimlilik yapar bu da işe yarar o takımda yedekte olsa kalır kariyeri devam der. Çünkü Türkiye de insanlar bunu önemsiyor. Türkiye'de ikili ilişkiler çok önemli. İyi adam mı kötü adam mı. Mesela son gittiğim takımda yeni iyi bir oyuncu geldi. Orta oyuncunun bu oyuncu ile bir oynayışı var bir de onun yedeği ile oynayışı var dağlar kadar farklı çünkü yedek olan oyuncu ile 10 yıllık takım arkadaşı. İstemediği oyuncu o kanttayken onun işine yaramayacak setler oynar. Diğeri girince o tarafa döner yüzünü……Adamların sporla mücadele ile kazanmakla lakası kalmamış, kafası tamamen başka şeylere çalışıyor. O yüzden takımla iyi geçinmek çok önemli özellikle oyun kurucularla. Oyun kurucu ile karşı gruptaysan işin zor. Çünkü o adam oyunun kilit noktasında. Adamlar yemekte yolculukta kampta bile saçma sapan üzerine oynayabiliyorlar. Saçma sapan sinirlendirip hata yaptırmaya çalışıyorlar veya özel hayatında bir açığını yakalarlarsa uygun olmayan bir amanda mesela eğlence storyleri atıyorsanız bu direk gidiyor hocaya."

K15*: "Örnek olarak: geçen sene oynadığım kulüpte iki tane papaz vardı öncelikle hocayı gönderdiler sonrada beni gönderdiler. (nasıl papaz oldular?) takımda herkesle arasını iyi tuttu. Herkesi kendi tarafına çekti. Performansı benden daha iyi olmasa da, benim kendi istediği arkadaşlarını oynatmak için mesela. Sürekli onlar sahaya girince bravo diye destekleyip ben oynayınca en küçük hatamda hocaya belli etmeye çalıştı bakışları sözleri*

ile. Takımı etkilemeye çalıştı gücünü kullanarak. Kendi istediği yanında olanı oynatmaya çalıştı. Yanında olmayanı ise dışladı. Bir şekilde kendi istediklerini arkadaşlarını oynatıyorlar bunlar. Antrenörse etkisizse bakışlarla sözlerle, bile etkilenip değiştiriyor beni. Pas verme davranışlarını ikili ilişkilere göre etkilenenler vardır ama çokta etiketlenecek olduğunu düşünmüyorum. Ama ben pas davranışlarının ilişkiye göre verildiği gördüm de duyumda. Mesela top kaptığımızda hücuma giden iki arkadaş varsa hangisi arası iyiyse ona pas veriyor. Onun daha çok gol atmasını istiyor. Herkes değil ama yapanlar var…… Sevmedikleri sporculara görünmez gibi davranırlar dışlarlar. Takımdaki diğer arkadaşlarını da etkileyip böyle davranmalarını sağlarlar. Güçlü kişiler eğer antrenörü ve yöneticileri kafaladılarsa seneye takımı onlar kurar sözleşmelere transferlere karar verirler. Antrenör ona sorar bunu nalsak nasıl olur. İyi mi diye……. Sadece herkesle iyi geçinerek takımda varlığını devam ettirenlerde var."

K16: *"……Yeni gelen bir kişi veya zam yapan birini biliyorsak. Diğer sporcularda ben iyiyi oynuyorum bana zam yapılmadı. Bu o kadar iyi oynamadı ama zam yapıldı şeklinde konuşmalar olduğu oluyor. Kadın sporlarında her branşta takım içi rekabette ikili ilişkiler her zaman öne çıkıyor. Pas davranışları, antrenöre kötü gösterme gibi insanın olduğu her yerde olan politik davranışlar var ama bunlar sporda biraz daha fazla oluyor çünkü burada para kazanıyoruz ve kazandığımız para ne kadar oynadığınızla ilgili. Gençlerden kaptana veya güçlü kişilere yakın olanlar daha avantajlı olur. Sporcular genellikle önce kendi performanslarını düşünüyorlar. Yenilsek de maçta iyi oynadığı zaman mutlu olabilir sporcu çünkü, başka takıma transfer olabilir. Seneye daha iyi sözleşme alabilir. Ya da tam tersi iyi bir takımda kötü oynayan oyuncu olmakta kimseyi mutlu etmez çünkü takımda kalamazsın para kazanamazsın. Sözü geçen oyuncular takımda kimlerin oynayıp oynayamayacağını da etkileye bilir. Yaşı büyük olan sporcular antrenörlere biraz daha arkadaş olur ve şunu takıma alalım hocam bu faydalı olur yorumlarını yapabiliyorlar. Çünkü gruplaşma olduğu zaman ister istemez. Yani biz bir grupsak diğer grup mutlaka içimizden birini sevmiyor ve bir çıkar çatışması oluyor. Bir de aynı pozisyonda oynuyorsak diğer sevdiğin arkadaşınla az önceki konuya geliyoruz. Özellikle kaleciyle arkadaşsan kaleci kendi arkadaşına pas veriyor……Sporcular antrenör gönderme veya getirme de de çok fazla etkili olabilir. Özellikle sporcuların kulüp idarecileri ile araları iyiyse idareciler onlara sporcu isimlerini de hoca isimlerini de sorabilir. Çünkü camiayı tanıyan biziz, onlar biraz daha idari işlere bakıyorlar. Bu da sporculara zararlı bir özgüven güç getirebiliyor. Bazen de yöneticiler sporcularla toplantılar yapıp hocanızdan memnun musunuz. Şu kadar*

maç yenildiniz biz göndermeyi düşünüyoruz şeklinde de sorabiliyorlar. Kararı takım verebiliyor. Bu takıma antrenöre karşı güç veriyor. Bir takımda kalmak için en önemli şey performans ve ikilim ilişkiler. Hentbolda da zaman zaman ikili ilişkiler pas alışkanlıklarını etkileyebilir. Bunun örneklerini gördük."

K17: *"Takım içi gruplar var tabi ki bu kötü niyetli veya iyi niyetli olarak ta ayrılabilir ama hiç fark etmez. Birbirleri ile daha çok anlaşanlar, yerli yabancı oyuncular, yabancılarla daha iyi anlaşanlar. Yaşları daha yakın olanlar. Sosyo-kültürel kökenleri bu grupları etkiliyor yani mesela birbirlerine bakış açıları şöyle değişebiliyor. Aynı benzer kültürlerden gelenler ister istemez birlikte oluyor otomatik olarak. Takım içinde belki çok anlaştıkları dönemde bile özel yaşantılarında tercih edebilecekleri gruplar her zaman oluyor. Antrenör güçlü olan veya yakın olduğu oyunculardan etkilenir net şekilde. Baskın oyuncuların takımda etkileri vardır tecrübeleri ikili ilişkileri mile herkesi etkilerler. Her şeyden önce geçmişte ki tecrübeleri ve başarıları kurabildiği doğru ilişkilerle takım üzerinde etkili olurlar bu bazen antrenör için dezavantajlı olabilir. Yerine göre. Bunun sık rastlanan yansımaları, saha içinde ki pas tercihlerinde arkadaşlarını kayırma ve istemedikleri bir oyuncuyu hem psikolojik hem her yönden etkilemeye çalışmalarıdır bana göre"*

K18: *"Bunlar genelde performansı düşmüş sahada eskisi gibi etkili olamayan oyuncular. Artık ismi ile çenesi ile bir şeyler elde etmeye çalışıyorlar. O tip oyuncular genelde bu entrikalara başvuruyor. İyi oyuncunun sahaya çıkıp takır takır oynayan oyuncunun zaten bu tip şeylere ihtiyacı yok. Zaten oynayacak. Ama diğer oyuncu sahada yapılması gerekeni yamayıp, bunu çeneyle kulisle yapmaya çalışıyor. Bunlar genelde yaşını almış ve ismi olan oyuncular. Kendini güçlü kılmak için, bir grubu olması için önce takımın güçlü oyuncusuna performanslı oyuncusuna yanaşmaya çalışırlar. İdareciye antrenöre yanaşmaya yalakalık yapmaya çalışır ama hoca onu oynatmıyorsa da hoca arkasının döndüğü zaman onu da en çok eleştirir. Diğer oyuncuları hocaya karşı kışkırtma, yöneticileri doldurma gibi şeyleri yapar. Gerekirse ve gücü yeterse hocanın ayağını kaydırma takımdan göndermeye bile çabalıyor bazen de başarıyor. Önce oyuncularla kulis yapar takımı karıştırır. Çünkü oyunculara antrenör çok yakın değildir. Oyuncular kendi arasında daha samimidir. Alttan alta takımı antrenöre karşı doldurur bir noktaya getirir oradan grup halinde bu işi yöneticiye aktardıkları taktirde antrenör ister istemez sıkıntılı duruma düşer. Performanslı oyuncular başta olmak üzere, takımın eski oyuncuları ve diğer oyuncularla iyi diyalog kurmaya çalışır hepsiyle iyi geçinir. Çünkü yalnız kalırsa böyle şeyler denediğinde başına her türlü şeyin geleceğini bilir. Grupla kendine destek sağlayacak oyuncuları elde ettiler mi,*

daha fazla böyle şeylere başvuruyorlar ve başarılı oluyorlar. Takıma pozisyonuna yeni oyuncu gelirse hiçbir zaman geri planda kalmak istemez formayı bu yeni gelene kaptırmak istemez. Saha da onla mücadele edemiyorsa da saha dışı her türlü şeyi yapar onun performansını düşürmek için……*Bu oyuncular arası ikili ilişkiler saha içine bile yansıyor maalesef. Sevmediği oyuncunun tarafına dönmez pas vermez. Hata yapmasına ister. Maçlarda da olabilir bu ama antrenmanda çok daha fazla oluyor. Lafla sözle yıldırmayı çalışırlar rakip gördükleri oyuncuları ezmeye dışlamaya çalışırlar. Maç içinde bile bu oyuncuların en ufak hatasında büyük tepki gösterir. Bunlar bir oyuncu alınırken de fikirlerini önerilerini söyler. Antrenörlerde sorar genelde. Oyuncular birbirini daha iyi tanıdığı için. Genelde daha önce beraber oynadıkları başarılı oldukları arkadaşları takıma gelsin isterler. Ama burada önemli olan doğru kişiye takımı düşünecek birine sormak. Sonuçta herkes kendi vitrinini parasını geleceğini düşünüyor……..Takımlarda sayısı çok olmasa da hiç sorun çıkarmadığın için, çalışkan saygılı sevgili olan gayret gösteren, kapasitesi performansı düşük olsa da takımda tutulan oyuncular var sonuçta herkes oynamayacak antrenmanda da adam lazım bu yüzden sorun çıkarmayan yerini bilen bu tip oyuncular takımda kalır."*

K19: *"Mesela bizim antrenörlerden ayrı bir oyuncu whatsapp grubumuz var. Oradan yazıyoruz 5 te antrenman var 3 buçukta kahve içeceğiz gelmek isteyen buyursun. Kahve içeceğimiz yer burası falan gibisinden gelmeyen oyuncular sosyallik arkadaşlık konusunda zayıf kalırlar. hatta geçenlerde biz bu konuda kendi aramızda konuştuk. Adam bir kahve içmeye bile gelmiyor bizimle diyoruz nasıl sahada takım olacağız. Sen bizden soyutlarsan kendini bizde seni soyutlarız a dönüşüyor birden bire. Özellikle takımın papazları eskileri ile aranın iyi olması önemli……benle aynı yaşta mesela ben takımla kahve içmeye gidiyorum bu geliyor, oyun oynuyor evde yatıyor falan. Antrenman sonrası dinlenmek için doğrusunu yapıyor profesyonelce belki ama kahve içmeye gelmeyince takımın papazı var bizim pasör. Hem pasör hem papaz takımın beyni o buna kafayı taktı. Antrenmanda mesela ilk atı ikinci altı antrenman yapıyor ilk altıya antrenman veriyoruz mesela. Papaz pasör kendisi mesela kötü atıyor bu genç arkadaşa diyor mesela ya sen geç girdin ondan oldu. Ya da mesele bir pozisyonda daha 2. Pasta pasör karşı tarafa plase atmaya çalıştı atamadı fileye taktı. Sonra durdu 3-4 saniye sessizlik oldu. Etrafına baktı o genç arkadaşa bağırdı senin yüzünden oldu böyle dedi genç geldin o yüzden bende ne yapacağımı şaşırdım fileye attım dedi. Biz güldük en sonunda. Antrenörde tabi zamanla bu söylemden etkileniyor genç sporcunun da eli titriyor…….Politik davranışlar ama voleybolda kesinlikle oluyor. Olay*

sosyal hayatta dönüyor aslında. Sahanın içinde değil antrenman da değil. Çünkü antrenmanı hiçbir yönetici izlemez genelde. Ama mesela takım arkadaşları ile kahve içerken veya yemekte sohbet ederken gidersin orda ister istemez takımdan konuşuluyor orda dersin ki ya bizim antrenör çok kötü ya ne antrenman yaptırıyor ne taktik biliyor, bilmem ne diye bu tarz olaylar birbirini tetikliyor veya oyuncular için. Genç sporcu mesela papazlarla iyi geçinmek zorunda kesinlikle. Bizim mesela bir arkadaş var şuanda 17 yaşında giriyor abi nasılsın diyor herkesle konuşuyor bir şey istiyor musun diyor onları yapmak zorunda…..Pasör istediğine pas atar istediğine pas atmaz. Bizim mesela orta oyuncular bundan şikayetçi bana pas atmıyor diye. Bana az top atıyor beş sette anca 5 top atıyor vs. pasörle iyi geçinmek zorunda herkes takımın beyni o çünkü. Pasör de libero ile iyi geçinmek zorunda ona da manşeti veren o. O da iyi manşet verecek ki iyi pas yapsın. Antrenörde pasörün nereye pas verdiğine çok karışamaz bir şekilde açıklamasını yapar pasör."

K20: *"Kulüplerde belli isimli veya kulüpte uzun süre zaman geçirmiş bazı oyuncular vardır. Başkan ve antrenör ona güveniyordur. Onun verdiği fikirleri yönetici ve antrenör uygular genelde arkadaşını bile aldırabilir takıma. Yetersiz bir oyuncuyu da aldırabilir. Örneklerini çok görüyoruz. Genç oyuncuların takımın abileriyle iyi geçinmesi çocuğun bir kere ruh sağlığı için önemli. Bazı oyuncular bezdirir çünkü istese genç oyuncuları. Antrenmanlarda istediğine pas verme pas vermeme olayı olabilir ama en üst ligde olduğumuz için bu seviyede maçta yapamaz kimse. Oyunu pasör yönettiği için pasörün tercihlerine kimse karışamaz antrenmanda yapar ama maçta herkesin hedefi maçı kazanmak. Papaz Gider antrenörle konuşur yönetici ile konuşur genç oyuncular özellikle çok fazla antrenörün yanına gidemez ama büyükler gider konuşur istediği gibi etkiler sizin haberiniz bile olmaz. Antrenörün yanına gidemediğin için sen fikrini iletemiyorsun antrenöre ama o gider iletir. Bu senin arkandan kötü konuşuyor, takımı karıştırıyor der. Antrenörde ona güveniyorsa sana cephe alır bu da senin kariyerini bile etkiler. Papaz oyuncular bazı antrenörlere taktikle ilgili kişinin oyuncağıyla ilgili fikir de veriyor."*

K21: *"Takım sporlarında çoğu şey için çekişme oluyor. Takım sporu gerçekten zor. 13-14 kişi var orada her şey için bir rekabet oluyor birbirini çekememezlik oluyor. Ortada bir ben var herkes kendisini ön plana çıkartmaya çalışıyor. Ben takım kaptanıyım zaten şu anda. (Sen şimdi takım kaptanısın, sana yakın olan veya takım için yararlı olabileceğini düşündüğün oyuncuların oynaması için antrenörle konuşabilir misin?). Tabi ben fikrimi söylüyorum genelde bu senede bunlarla karşılaştık. Takımımız eksik mesela bir oyuncuya ihtiyaç var. Örnek veriyorum pasör çaprazı mevkiinde oynayan bu benim çok sevdiğim bir*

arkadaşım şuan anlaşamadı mesela açıkta. Hocam bunu alsak bize faydalı olabilir düşünür müsünüz diye fikrimi söylüyorum ama takımda hani olup ta kötüyse çok benim tercihim değil ama iyiyse o zaman tabi söylerim. Etki olur mu bilmiyorum tabi ama söylüyorum. Takımda oynayan ama baskın oyuncuların çok sevmediği bir oyuncunun süre almaması veya onlara yakın birinin onun yerine oynaması için etkilemeye çalışma da çok var benim de yaşadığım var. Hani bana yapanda oldu ben iyiyken oynayamadığım zamanlarda oldu. kötü göstermeye çalışmalar oluyor tabi zaman zaman……..... Mesela ben çok iyi antrenman yapıyorum ama o esnada topu auta vuruyorum örnek veriyorum. Ya da topu içeriye vuruyorum antrenör beni taktir edecek ama beni sevmeyen kişililer auta vurdu diye bağırıp göze batmamı sağlaya bilir. Antrenörü göndermek isteyende sporcular çok olmuştur. Bunun için uğraşanlarda olmuştur içerde konuşmalar başlar başarısızlıkta, antrenörün takıma bir şey katmadığını düşünürlerse çok olur. Kaptan gider konuşur yönetimle vs. Bu hoca boşta bizim için faydalı olur veya bu gelirse takımın verimi artar gidebilir diye konuşur……Gençler büyüklere fazlasıyla saygı göstermek zorunda belirli görevler var onları gençler yapar. ……..herkes pasörle iyi geçinmek ister pasör çok kritik, sana otuz pas atar iyi öbürüne 10 kötü pas atar. Ben mesela çok iyi bir takıma gittiğim zaman 18-19 yaşında gençtim 26-27 yaşında olanlar vardı orda. Benim oynamam gerekirdi ama onlar oynamamı istemiyordu mesela. 10 pasta 5 ini öldürüyorum ben ama çok pas alan 30 da 10unu öldürüyor ama daha iyi gözüküyor. Az pas aldığım için iyi oran göze batmıyor. Pasörle arası iyi olanlar bir tık önde gidiyor. O yüzden smaçörler pasörlerle bir tık daha yakın oluyor. İster istemiz herkes pasörle iyi geçinmek durumda sevmediği bir insana ne kadar pas atabilir? Atsa da ne kadar iyi atar?.....Herkesle iyi geçinerek takımda tutunabilir. Enerjisi iyidir pozitiftir kötüde oynasa kalabilir."

K22: *"……. ikili ilişkiler burada onların antrenörle olan diyaloğu, benle bir olmadığı için bir adım öne geçmiş oluyorlardı. Forma şansını ikili ilişkiler kesinlikle etkiliyor. Ben mesela düşünmüştüm geçen sene bu takıma üst ligden bir oyuncu bile gelse bu takımda oynayamaz çünkü bu takımın eski oyuncuları burada sürekli oynar, gerçekten öyle düşünüyordum çünkü çok açıktı. ……Takımda herkesle iyi geçinmek önemli……Pasörle iyi geçinmek çok önemli performans göstermek için. Sonra mesela örnek veriyorum ben smaçör oynuyorum pasör çaprazı var. Ben manşet alıyorum ama top öldüremiyorum. Örnek veriyorum ama benim görevim manşet almak pasör çaprazı topu öldürmek zorunda diyorum. Pasör çaprazını beğenmiyorum deyip onu da kötüleyip göndertebilirim ya da ben elimden geleni yapıyorum deyip manşet alıyorum. O top bir*

şekilde ölecek benim sorumluluğumda değil diyorum. Orta oyuncuya ya da pasörle iyi anlaşamıyorum ben eline manşet alıyorum ama bana iyi pas atmıyor deyip birbirilerinin üzerine oynanabilir. Sevdiği pasörün pasına vurma sevmediğine vurmamam gibi ya da sevdiği pasöre iyi manşet alıp sevmediği pasörü koşturma gibi şeyler bile var. Ben sevmiyorsam bir pasörü mesela onun oynamasını istemiyorum onun pasına vurmayabilirim mesela, özellikle antrenmanlarda bu çokça oluyor. Ya da attığı pası kötü bile gösterebilirim. ……..Antrenörler genel de erkek olduğu için kadın sporlarında ayrıcalık kazanmak için antrenöre yakın olmaya, onu etkilemeye çalışanda çok var. Her şey oluyor görüyorsun. Ne oluyor ya diyorsun. Voleybol mu oynuyoruz? Yoksa başka bir şey mi yapıyoruz bu nasıl bir iş. Çok çalışmak yerine şu gruba gireyim bu ablaya yanaşayım…….Mesela bir takımda aynı vatandaşlıktan olan 3 tane yabancı oyuncu var. O yabancı oyunculardan bir tanesi işte pasör çaprazı, biri köşe oyuncusu bir tanesi orta oyuncusu. Şimdi pasör çaprazının arkasından gelen bir tane genç Türk var. Ve daha iyi performans gösteriyor ve onu kesiyor onun önüne geçiyor ve kesilen oyuncu bunu kendine yediremiyor. Sonra diyor ki kariyeri ve tecrübesine yedirmediği için bu kız iyi ama bu kız bence köşe oynamalı diyor. Köşenin oyuncusu da tabi Türk. Ve genç Türk köşe oyuncusu kendisini gösteremiyor hocayla konuşamıyor. 3 Amerikalı bir oluyor antrenörle konuşuyor saha içinde Bir şeyler yapıyorlar ve Türk oyuncuyu yiyorlar. Takımlar yabancılara çok yatırım yapmış sözleşmeleri sağlam kaybedemezler. O yüzdende yabancılar kazanır."

K23: *"Her türlü yolu deneyebilirler, bu tamamen antrenörün ve yöneticinin sporculara ne kadar mesafe bıraktığı ve sporcuların ne kadar yol kat ettiği ile ilgili. Bir olayla ilgili yönetici kararını alırken takımda önemli gördüğü oyuncuları dinler. Bu sporcuları dinlerken negatif bakış açısından anlatmak ya da olur işte genç çocuk bilerek yapmadı tolere edilir demek farklı etkiler yaratabilir antrenör ve yönetici üzerinde. Ama yine burada antrenör bunun değerlendirmesini yapan kişi olaya hakimse bunu anlar. ……Oyuncular sevdikleri veya sevmedikleri kişileri her zaman her yerde olduğu gibi iyi veya kötü göstermeye çalışabilir……. Genelde zaten bunlar tecrübeli veya performanslı sporcular oluyor başkanla yönetimle arası iyi, geliyor senin için yapabileceğim bir şey var mı diyor mesela, bu ne demek biliyor musun, sana nasıl kayabilirim ben demek. Hiyerarşinin kaybolmaması lazım……Çok performansı yüksek olmadan herkesle iyi geçinen pozitif etki yapan oyunculularda takımda kalır önemli faydaları da olur."*

K24: *"Kilit oyunculara yakınlaşma, ,kili ilişkilere göre pas tercihi, antrenmanda parlatmaya çalışır, antrenörle yakınlaşarak güç elde eder, etki eder, hatalara yüksek tepki*

vererek diğer oyuncuları kötü gösterir, gruplaşmalara giderler……. Pasörlerle daha iyi geçinmesi lazım diğer oyuncuların. İstediğine pas verip istemediğine vermeyebilir pasör. Ama bu daha çok alt liglerde olur. Aynı zamanda pasörün de libero ile iyi geçinmesi lazım. Çünkü libero manşet alıyor pasöre veriyor. Libero ne kadar iyi alırsa, pasör o kadar rahat eder. Rekabetin arttığı üst liglerde bunlar çok görülmez. Ama bazı pasörler var bunu her yerde yapmaya çalışan pasörler. Özellikle de, maçta oynamasını istediği arkadaşını antrenmanda parlatmaya çalışır…….Biz mesela oynamayan bir arkadaşımızı aldık bu sene mecburen mali yapı gereği ve oynatıyoruz. Yabancı bir pasörümüz var ve ısrarla bir arkadaşının alınmasını istiyor. Adam diyor ki benim başarılı olmam gerekiyor. Başarılı olursam bu takımda beş katını kazanma şansım var. Benim başarılı olmam için bu arkadaşımı getirmeniz lazım diyor. Bizde neye inanacağımızı şaşırıyoruz……..Antrenmanlarda verdikleri sözel tepkilerle jest mimiklerle bile diğer oyuncuların üzerine oynayabilirler. ……. Mesela bizde bir söz var Bulgar'dan 2 tane oyuncunun yanına 3.yü koyarsan sen kendini kapı dışarı koyarsın diye. O olmaz. Gruplaşmalara izin vermemek lazım."

Çizelge 4.6. Politik taktiklere ilişkin kodların katılımcılara göre dağılımı

Katılımcılar	Saha içi Davranışlar								Sosyal Davranışlar						Yetkili Kişilere Yönelik Davranışlar						
	İkili ilişkilere göre pas tercihi	Hatalarda yüksek tepki verme	Sevdiğini iyi gösterme	Antrenmanda üzerine oynama/yıpratma	Bilerek performans göstermeme	Yardım eder gibi yaklaşıp, zarar verme	Bilerek sakatlama	Sahada taraftarın önüne atma	Grup edinme	Psikolojik baskı	Kulis yapma	Diğer oyuncuları manipüle etme	Herkesle iyi geçinme	Kilit pozisyonlarla iyi geçinme	Baskın sporcularla samimi olma	Takım üzerinde etki kurma	Antrenöre bir oyuncuyu kötü gösterme	Antrenöre yakınlaşma	Yöneticiye yalakalık	Antrenöre takım içinden bilgi taşıma	Karşı cins antrenörleri cezbederek
K1 (ES)	X	X	X	X		X		X		X							X	X			
K2 (ES)	X		X	X		X						X		X			X	X		X	
K3 (KS)	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X		X		X	X	X	X	
K4 (KS)	X	X	X	X						X							X	X			X
K5 (ETA)	X		X						X										X		
K6 (KTA)	X	X				X				X							X		X		
K7 (ES)	X	X	X	X	X		X	X	X	X						X	X	X	X	X	
K8 (ES)	X		X				X			X	X	X					X	X	X	X	
K9 (KS)	X	X	X	X					X	X	X		X				X			X	
K10 (KS)	X		X		X				X	X	X		X		X		X	X	X		X
K11 (ETA)																					
K12 (KTA)	X		X						X										X		
K13 (ES)	X	X			X				X	X						X	X	X	X		
K14 (ES)	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
K15 (KS)	X	X	X						X			X	X			X	X	X			
K16 (KS)	X			X					X								X	X			
K17 (KTA)	X								X							X	X				X
K18 (ETA)	X	X	X						X	X	X	X	X		X		X	X			
K19 (ES)	X	X	X	X						X		X	X	X	X		X	X			
K20 (ES)	X		X							X					X		X			X	
K21 (KS)	X	X							X		X	X	X	X			X	X	X		
K22 (KS)	X			X					X		X		X	X			X	X			
K23 (KTA)	X		X		X					X	X		X				X	X			
K24 (ETA)	X	X							X					X							

4.1.4. Politik aktörlerin ve politik davranışlarının spor takımları üzerindeki etkileri

Çizelge 4.7. Politik aktörlerin ve davranışlarının takımlardaki etkileri

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Baskın sporcu veya grupların takımlarda ki olumlu ve olumsuz etkileri (f=261)	Olumsuz etkileri f=192	Takım performansı düşer	24
		İstediklerini transfer ettirirler	23
		Antrenörü gönderebilir	19
		Süreleri etkileyebilirler	18
		İstemediği oyuncunun performansını düşürebilir	15
		Yeni gelecek antrenörün belirlenmesini etkilerler	14
		Takım demoralize olabilir	14
		Oyuncuyu gönderebilirler	13
		Antrenör çekinir	11
		Kayırmacılık	11
		Takımdaki rakibinin ayağını kaydırma	10
		Yeni sözleşmeleri etkiler	7
		Özel taktik	8
		Çatışma	5
		Politik davranışlara odaklanılır	4
	Olumlu etkileri f=69	Başarıya katkı	17
		Motivasyon	16
		Faydalı transferler	9
		Gençlere destek	8
		Antrenöre yardım	8
		Disiplin,	6
		takımdaşlık	5
	İkisi de (n=21, f=41)	Oyuncuların niyetine bağlı	21
		Doğru yönetilmeli	20

Çalışmamız kapsamında katılımcılardan takımlardaki baskın sporcu ve gruplar ile bunların politik davranışlarının takımlar üzerinde ki olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri istediğinde, 24 katılımcımızın tamamı politik davranış tüm takımlarda hatta insanın olduğu her yerde olduğuna yönelik ifadelerde bulundukları tespit edilmiştir. Çalışmamız kapsamında elde edilen veriler ışığında Çizelge 4.7. incelendiğinde; spor takımlarda ki bu politik davranışların olumlu (f=69) etkilerinden çok olumsuz (f=192) etkilerinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. 21 katılımcı ise politik davranışların spor takımları açısından *hem olumlu hem de olumsuz* sonuçlar doğurabileceğini aktarmıştır.

Katılımcılarımızın politik davranışların takımlarda ki olumsuz etkilerine yönelik ifadelerinde "*Takımın performansı düşebilir",* "*Arkadaşlarını transfer ettirirler", "Antrenörü gönderebilirler" ve "Kimin ne kadar süre alacağını etkileyebilirler*" kodları öne

çıkan ifadeler olarak belirlenmiştir. Olumlu etkiler arasında ise baskın sporcuların ve politik davranışların doğru yönetildikleri taktirde, *"Başarıya katkı sağlayacakları", "Takımı motive edebilecekleri"* ve "*Faydalı transferler yaptırabilecekleri"* en öne çıkan ifadeler olmuştur. Hem olumlu hem de olumsuz olabileceğini belirten katılımcı görüşleri arasında ise *"Oyuncuların niyetine bağlı"* ve *"Doğru yönetilmeli"* ifadeleri ön plana çıkmıştır.

Çizelge 4.7.'de yer alan kodlara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

K1: *"Bu takımlardaki gruplaşmalar takımın başarısında çok etkili olabiliyor. Bu takım içi işleri halletmeden zaten bence dış işlerler uğraşıp başarılı olunamaz. Politik davranışların olumlu etkisini de gördüm olumsuz olanı da gördüm. Bu ilişkiler, etkiler olumlu kullanıldığında benim takımım çok düşük bir bütçeyle şampiyon oldu. Kuvvetli rekabetin arasından sıyrıldı. Kendi içimizde ki stresleri atlatıp birlik ve beraberlik yakaladığımızda her türlü stresle rakiple başa çıkabilecek hale geldik. Takım kaptanları da burada çok önemli, antrenör ve yönetici dışında onlarda takımın içerisinde ki abiler takımın toparlanmasından etki ediyor otoritenin sağlanması birlikteliğin korunması, yeri geliyor herkesi karşısına alarak, takımı kollaması gerekebiliyor……. Bu oyuncular adaletsizliğe yol açarsa; adaletsizliklerde ister istemez bir motivasyon düşüklüğüne yol açıyor. "5 katı fazla para alıyor antrenmana geç kalıyor ama ceza almıyor biz 2 dakika da ceza alıyoruz" anlayışı ortaya çıkarsa sorun olur. adalet çok önemli……..Bir takıma transfer olurken oradaki güçlü kişilere yakın olmak kesinlikle bir avantaj sağlar……. Eğer takımda oluşturulmuş belli bir şey varsa bir grup varsa bu grubun yaratabileceği spekülasyonlar sizi her türlü etkileyebilir sen dünyanın en yetenekli sporcusu da olsan 4-5 kişinin ağzından çıkacak sözlerin hepsi senin konumu bir şekilde etkileyebilir. Senin ne yaptın kadar senin hakkında ne söylendiği maalesef çok önemli……..Genç yaşlarda mesela takım içine üzerimize oynanan oyunları göremeye biliyoruz. O anda abimiz olarak görüyoruz onu ama farkında olmadan kötü niyetler yürütmüşler. Sonuçta belli bir kariyerleri ve tecrübeleri var bunu kullanıyorlar ama bunun tam tersini yapan abilerde var takımın ve senin gelişimin için iyiliğin için bunları kullananlarda var ama diğer kısımda kesinlikle var…… Tam tersi olursa insanların dikkati başarıdan çok başka şeylere kayıyor antrenmana maçtan çok bu tarz şeylere kayıyor diline vuruyor. Yaşı büyük oyuncular özellikle performans düştükçe bunlara başlıyorlar zaten genç oyuncu antrenöre yöneticiye*

gidemez çekinir…… Antrenörü yiyen çok takım var. Antrenörün kim geleceğini etkileyenler de var.*"*

K2: *"Olumsuz etkisi şöyle olur diyelim bir oyuncu veya antrenör gitti, gönderildi böyle davranışlarından. Papazlar o gücü buldu bu sefer başkasına sararlar. O da gitti diyelim performansı düştü. Kadro dışı kaldı. Bu zamanla takımı düşürür, takıma zarar sonuçta bir oyuncunun düşmesi. Motivasyon düşer amaçtan uzaklaştır takım. Bir de böyle kararları oyuncular veriyorsa koç niye var yani. Koçunda gücü azalır. Veya böyle ikili ilişkiler kimin kalacağına karar veriyorsa o zaman gençler özellikle çalışmak performans yükseltme yerine yalakalığa bu gruplarla iyi geçinmeye odaklanır. Geçen sene bir takımda bu durum çok net vardı mesela. Geçen sene 2 hafta antrenmana çıktığım bir takımda mesela bir papaz vardı. Antrenmanda gençlere sürekli küfür ediyordu acayip küfürler. Antrenör hiçbir şey demiyordu. Abinizi dinleyin falan diyordu çünkü adamın pozisyonunda başka kimse yoktu yerini dolduracak. Adama bir şey dese küsse adam takım iptal. Ama bu papazlar iyi niyetliyse de çok yardımları dokunuyor. Mesela bize bir genç oyuncu geldi Bolu'dan. Hemen sahiplendiler ona her şeyini ayarladırlar kalacak yerini vs. bir hafta çok kötü antrenman yaptı çocuk. 2 tane çok kötü maç yaptı ama aferin çok iyiydin daha iyi olacaksın diye destek oldular ve dün akşam performansı çok yükseldi çocuğun. Takım böyle birbirini destekleyince insanlar herkes çok motive özgüvenli oluyor. Antrenör yönetici bu abileri ve ikili ilişkileri iyi yönetirse çok pozitif te olabilir……İletişim çok önemli, bir sporcunun koçla iletişimi iyiyse diğer sporcuların sürelerinden kontratlarına kadar her şeyi etkileyebilir. Performans ve süreye güre prim alıyoruz zaten. Kimin oynayacağına da koç karar verdiği için sürelerden kayırma yaratılabiliyor. Başka bir takıma transfer olurken orda ki papaz oyuncuları ve antrenörü tanımak orayı transfer olmayı kolaylaştırdığı gibi maaşını bile arttırır. Benim mesela bölgesel ligden samsundan bir antrenörüm vardı adam bu yıl 2. Ligde şampiyon olan takıma antrenör oldu. Acayip bir para teklif ettiler bana okul vardı diye gidemedim. Ama tanıdığı için baba oğul ilişkisi ile oğlum gelsene buraya diyor……Eğer porsiyonunda çok papaz bir oyuncunun olduğu yere transfer olduysan geçmiş olsun. Dün akşam şey oldu, ben 5 oynuyorum, bir set adı söylendi 4. Ama ben nasıl oynandığını biliyorum bizim işte 5 yaş var aramızda aynı pozisyonda olduğum kişi ile aramda 5 yaş. Bana yok o seti söylemedi diğerini söyledi falan dedi koşuyorum o sırada, tamam dedim. Bir tarafa yerleştim ama takım diğer tarafta, sonra işte patladık, antrenörden azar yedik. Adam iyi niyetli geliyor gibi gözüküyor yardımcı oluyor sanıyorsun ama tam tersi…… Pas vermede de çok etkili ikili ilişkiler. Bizde bir arkadaş var mesela*

hiç sevilmiyor. Bomboş olduğu pozisyonlarda bile pas vermiyorlar. Bu sırada çocuğun eli soğuyor morali bozuluyor bu sefer bir tane pas verip çocuk tek kullandığı topu kaçırdığında diğerleri hemen, of zaten verince kaçırıyor vs. diyor homurdanıyor. Ama sevilen biriyse topu kaçıran aferin eline sağlık doğru şut denedin. İyi şut kaçsın boş ver vs. Bu zamanla bir birikim halinde antrenörün görüşünü de etkiliyor oyuncunun performansında. Beni sahiplendiler ya ben kaçırsam bile aferin iyi top iyi denedin. Böylece hem moralim özgüvenim düşmüyor hem de antrenörün dikkatini kötü yönde çekmiyorum. Pasları ikili ilişkiler %100 etkiliyor……..Mesela böyle bir oyuncunun üzerine çok oynarlarsa o sporcuyu takımdan yollarlar. Biz de yazdan beri olan bir çocuk var. Ara dönemde yolladılar sırf bu yüzden. Mesela öyle bir durumdu ki çocuk iyi biri benim aramda iyi ama tüm takım çocukla kötü olduğu için bende konuşmadım çocukla kendi başımı yakmamak için. Çünkü konuşursam bende kötü olacağım benimde ayağımı kaydıracaklar."

K3: *"Eğer papaz oyuncular iyi niyetliyse bunları iyi niyetle de kullanabilir yakın arkadaşınla gerçekten iyi performans vereceksem onu transfer ettirebilirsin. Ben bunların olumlu etkisini 2 yıl önceki takımım da gördüm. Bir tane takım kaptanımız vardı. O söylediğim hani hiç oynamıyor ama takımı toparlıyordu. Benim alt yapıdan çıkışta ilk senemdi. Moralim bozuluyordu, duygusaldım abla beni toparlıyordu. O zaman A takımda çok süre alıyordum. İlk senem olmasına rağmen. Modum düştüğü zaman o kaptan, o gruplar benimle konuşuyordu, ilgileniyordu. Antrenmandan önce benimle yarım saat konuşurlardı ve benim modum düzelirdi ama bu sene tam tersi oldu mesela modum düşükse üstüme üstüme geldiler…….Bu politik davranışlar takımı kötü etkiliyor tabi ki genelde. Bu şekilde kimse başarılı olamıyor. Tabi ki maç kazanırsın ama yine de soyunma odasında herkesin suratı asık takımın modu yükselemiyor çünkü içerde sürekli çekişime var, negatif enerji var. Bu da uzun vadede başarısızlık getiriyor……Başka bir takıma transfer olurken orda ki papaz oyuncuları ve antrenörü tanımak orayı transfer olmayı kolaylaştırır. Takımda sözü geçiyor. Takım hakkında istediklerini yaptırabiliyorlar. Bir yandan da kendi sürelerini artırabiliyorlar…….Ablalar sahiplenirse genç bir sporcuya pozitif etkide de bulunabilir saha içi, saha dışı. Screen atarken bile sevmedikleri biri oyuncuyu geçmesin diye yalandan koyarlar……..(Antrenörü de gönderebilirler mi?) Antrenörün siyasetten veya yönetimde torpili yoksa kesinlikle gönderebilirler. Ben bu antrenörü sevmiyorum der. Zaten yönetici diyecek ki başarı nasıl gelecek oyuncular antrenörü sevmiyor. Tüm takımı gönderemem bu adamla niye devam edeyim, antrenörü gönderir. Sen başarılı bir antrenörde olsan takım kafaya takarsa maç kaybetirir. Bak bu varken kaybediyoruz derler…….Yeni*

antrenörün gelmesinde de etkili olabilirler. Mesela ben bu sene onu gördüm. Kendi gruplarını getirdiler zaten takıma yöneticiyle konuşturlar. Tatlı sözle poh pohlamayla kendi istedikleri antrenörü de getirdiler. Sende şöylesin böylesin diye. (Transfer de?)Tabi ki etkisi oluyor politik davranışların etkisi. Antrenöre yönetici ede bağlı ama dediğim gibi. Sen bir grup olmuşsun antrenörü getirmişsin. Oyuncularda gelecek takıma antrenöre abi şu oyuncuya da alalım diye, antrenör ister istemez beni bu kızlar getirdi buraya ben bu oyuncuyu almazsam bunlar mutsuz olacak diyor. Veya istemedikleri bir oyuncuyu da gelmesin veya gitsin de diyebilirler. Ben de bu sene yaptım onu. Ben yeni bir kulüple anlaşıyorum alt ligde çifte lisansla, takımı çıkmaya oynatmamı istiyorlar. Beni de transfer etmek için çok uğraştılar değer veriyorlar. Bende dedim ki tamam çıkmaya oynayacağız ama benim bir arkadaşım var o gelirse dedim benden daha fazla verim alırsınız. Saha içi saha dışı elimden gelen her şeyi yaparım dedim. O arkadaşım basketbolu bırakmıştı bir de. Ama yine de aldılar çünkü ben üst ligden geldim nazım geçiyordu. Üst ligden geldiğim için şuan ki yöneticim mesela bana antrenör ne derse he de geç, sen bana gel dedi. Yönetici mesela bana dedi ki iyi bildiğin oyuncuları bana söyle. Ben buraya getirttireyim elimden geleni yapalım üst lige çıkalım ama ben şimdi iyi olduğunu bilsem de başka takımda benim üzerime oynamış aramın kötü olduğu oyuncuyu buraya getiremem. Kötü niyet değil ama takımın havasını niye bozayım daha kurarken. Ben yapmam ama şuan istediğim antrenörü getiririm bununla uçacaz kaçacağız çok iyi derim bana sordu zaten en başta bu adam gelecek ama önerdiğin bir antrenör var mı ben de abi dedim bana birkaç. gün izin verir misin antrenörümü aradım o dediki ben yurt dışı ile anlaştım ama sana isim söyleyeyim dedi bende dedim ki abi sen olmasan ben isim sunmayım dedim ama istesem yapardım. Ama ben kötü niyetli olsam orda şirketi kurarım. Niyet ve hangi sporcuyu, seçtiği çok önemli. ……Oynayanlar tam prim alır daha fazla o yüzden de süre almak önemli. Ama bazen ablalar kariyerliler süre almasa da çok prim alır, gençler az prim alır. Aynı kariyerde oyuncular oynamasa da aynı prim almak zorunda……12 kişi 13 kişilik takımın 12 si o kıza cephe alıyor pas vermiyor dışarda bile yokmuş…….. Antrenörlerin sahadan çıkarmaya çekindiği oyunculardada var. İyi bir oyuncu yüksek performanslı oyuncuyu o an kötü oynasa da antrenör çıkarmak ister ama o an bir tereddüt yaşar çünkü o çıkınca surat yapar takım bozulabilir. Oynatabildiği kadar oynattığı çok oluyor ."

K4: *"Bunlar takım içerisinde olumsuz. Mesela kadro olarak çok iyi çok iş yapacak bir sürü takım. Takım içi entrikalar girdiği için işin içine kötü oynuyor, ligde başarılı olamıyor. Bunun çok örneği var. İyi oyucu bile bu yüzden kötü oynuyor motive olamıyor. İyi oyuncuları*

gruplar yiyebiliyor. İyi niyeti ise ablalar, takımı düşünürse olumlu ekiler olabilir takımın başarısına katkıda kullanabilir……..Takım kaptanımız benim Alanya'da da eksi takım kaptanımdı. O yüzden genç oyunculardan ilk bana süre verilmesini sağlıyordu. Daha önceden tanıdığı için. Transferinde bile yardımcı olabiliyorlar, senin hakkında iyi konuştu için. Aran iyi değilse tam tersi de olabilir. Güçlü oyuncuların sana zorba davranışları ile bile seni düşürülebilir. Antrenör bana takarsa aynı performansla oynamışsam bile süre vermediği, maça çıkarmadığı oldu. Görüşler dini siyasi örtüşmezse bile bunlar olabiliyor. Kadın sporlarında antrenör erkek olursa tabi daha farklı şeylerde gelişebiliyor. Mesela benim performansım aslında yeterli olmadığı dönemde ben kişisel olarak yaklaşmak isteyen bir antrenörün beni ilk beş başlattığı poh pohladığı oldu. Yüz bulmayınca benden takımdan atıldım sonra…… Takım onu sevmez dışlarsa bir oyuncu 2 dayanabilir, 3 üncüye iyi performansı psikolojik olarak ta gösteremez. Prim adil, süreye göre prim veriliyor. Ama sorunlu bir ekonomisi olan takım varsa iyi oyuncular kariyerli oyuncular isyan etmesin gitmesin iyi oynasın diye onlara bazen önce yatırılabiliyor. Bu da bana da erken yatsın diye entrikaları arttırıyor. Adaletsizlik olunca entrika devreye giriyor. Alanya'da mesela yöneticiler takım kaptanıyla 2-3 antrenör düşünüyoruz, Siz ne düşünüyorsunuz sizin uyumunuz daha önemi diye sormuştu, o da eskiden oynadığı arkadaşı olan bir antrenörü getirmişti."

K5: "Doğru olup olmadığı oyuncunun niyetine kalıyor olumlu da olabilir olumsuzda . Daha önce birlikte oynamış başarılı oyunculardan biri bir yerden transfer teklifi alırken kardeşim bu adamda benimle birlikte gelecek diye biliyor. İşte bunu gerekten performans içinde yapabilir arkadaşını getirmek içinde yapabilir. Oyuncular transferleri dahi etkileyebiliyor. Doğru olup olmadığı niyetine kalıyor. İstemedikleri bir oyuncunun takımda kalma şansı zaten genelde yok. Bu oyuncular eğerler transfer aşamasından itibaren yöneticilerle samimi olursa, antrenörden güçlü olabilir. Bu da takımın performansını illa ki düşürür."

K6: *"Tabi ki kötü etkiler. Bu maça yansır antrenmana yansır takımı demorelize eder. Lider oyuncu dediğimiz oyuncular özellikle de kaptan maç öncesi ve maç sonrası bizimle görüş alışverişi yapar. Bu oyuncuyu iyi belirlerseniz size olumlu katkı sağlar. Bizim mesela bir Amerikalı oyuncumuz var inanılmaz kariyerli ve karakterli. Bütün takım üzerinde tarifsiz etkisi var onun tek bir sözüyle uyku düzeninde, yemeğe inme saatinde antrenmana gitme saatinden antrenmanda ki ciddiyete kadar her şey de etkili diğer oyuncular üzerinde. Baskın oyuncu winner karakterli olursa takımı yukarı taşır. Takıma kızma şeklini bile doğru kullanması bu liderin çok önemli. Ben bu sene Türkiye kadın basketbol süperliğinde 3-4*

takımın oyuncu kaynaklı olarak antrenör değiştirildiğini duydum bunlar var. Eğer oyuncular antrenör gönderirse bu yeni gelen antrenöre de zorluk getirir. Kulübün takımı yönetmesinde disipline etmesinde de zorluk getirir. Oluyor böyle oyuncu sebepli gönderilen antrenörler."

K7: *"Olumlu veya olumsuz olması aslında o papazların karakteri ile alakalı bir şey mesela ben İstanbul sporda da oynadım. Bizim orda bir kapatanımız vardı mesela o her zaman takımın menfaatleri için hareket ederdi. Kendi bile yeri geldiğinde formayı kaybettiği zaman oynayan arkadaşına destek verirdi. Takım kazansın diye uğraşırdı. O sene şampiyon olduk PTT'ye çıktık X takım olarak. O sene çokta piyasa oyuncularımız ismi duyulmuş sporcularımız yoktu. Hep genç oyuncululardı. Ama takımda huzur güven olunca şampiyon olduk.....Ama bir grup ya da papaz bir adama kafayı takarsa takımdan gönderir. Gerekirse antrenmanda kavga çıkarır suçluyu karşı taraf ilan ederler. Oynadığım bir takımda mesela son 5 hafta kala play off oynuyorduk, düşmeyle alakamız yoktu. Son hafta yenildik küme düştük. Sırf o haftada papazlar onayacak şimdi sezon sonu geliyor diye. Kim ne kadar fazla maçta oynarsa seneye transferde o kadar fazla piyasası var. Maç başı var, primi var. Onlar oynayacak diye son beş haftada küme düştük mesela. Primler üstte kişiden kişiye göre değişmez o belli. Zamanı miktarı aynı ama alt liglerde bazen el altından papazlara verilir. Maçın içinde hocadan bağımsız taktik ile değiştiğini gördüm . Penaltılarda frikiklerde hocanın yazdığından başka kişilerin attığını gördüm."*

K8: *"Bence kötü etkiler bunlar takımları. Oyuncular mutsuz olur, motive olamaz. Sahada antrenmanda kendini göstermeye odaklanmak yerine. Papaza yakın olaya yalaklık yapmaya uğraşır. Herkes antrenöre yöneticiye kendini sevdirmeye uğraşır……Bu papaz oyuncular mutlu olurlarsa hocaya da yansır, takımda yansır arkadaşlarına yansır, takımın başarısına da yansır. Papazlar sahiplenirse olayı takımın başarısına da yardım eder takımı akasından sürükleyip motive edebilir. Ama kendisi de mutlu olması, oynaması lazım herkesin önceliği kendinin oynaması kendisi oynuyorsa takımda başarılı olsun ister antrenöre destek verir. Forma şansı oynamak her şeyin başı oynadıkça para kazanıyorsun bazı liglerde PTT de bile maaş yok, sadece maç başı ve prim var sonradan girip süre almak bile maaşını arttırıyor. O yüzden genel de papaz oynayamasa bile son dakikalarda alır hocalar oyuna. Veya sahadan çıkaramaz 90 dakika oynamış primi alsın diye…… Bazen azınla kuş tutsan oynayamıyorsun. Antrenmanda, saha da maçta ne yaparsan yap oynayanlar belli sen oynayamıyorsun. Niye onların yönetimle arası iyi. Taraftar seviyor. Antrenörle arası iyi. O zaman ne yaparsan yap o oynayacaksa, diğer oyunculardaçalışmayı*

bırakıyor performansları düşüyor bu zamanla takıma yansıyor. Adalet çok önemli……. İkili ilişkilerin transferde de çok etkisi var bence. Hem hocayla aran iyi olursa transferin kolay olur veya yönetimle başkanla yakınlığın varsa bağlantın varsa. Bazen papaz oyunculardan arkadaşlarını önerip getirtebiliyor. Beraber başarılı oluruz diye. Her seviyede her ligde var bu olaylar."

K9: *"Hem olumlu hem olumsuz etkisi olabilir. Eğer gerçekten vicdanlı ve takımın başarısı için yapılıyorsa bu yorumlar ve antrenörle konuşmalar, katkıda bulunmak istenirse bu çok olumlu yönde etkiliyor. Olumsuz yönde ise transfer ve para mesellerinde takım içi çatışmalar çok önemli. En ufak bir çatırtı da hemen fay hattı oluşuyor. Antrenöre yakın olan sporcuların mesela kayrılma gibi bir durumları yüzünden bizim takımımız yıkıldı, dağıldı……. Transferde sporcular etkili olur. Kadın futbolunda zaten çok büyük camia yok, çok fazla sporcu yok. Arkadaşın olması çok etkili arkadaşın seni hocayla tanıştırıyor başkanla tanıştırıyor ve görüşmeler aşılıyor. Arkadaşlarını aldırabiliyorlar. Hani normalde dayı olması lazım derler ya bizde arkadaş……. Kadınlarda futbol bir meslek olmadığı için hayatta bir çıkış olarak görmediğin için psikolojik olarak düştüğünde performans olarak ta düşüyorsun. Erkeklerde para kazanıldığı için onlar etkilemesine izin vermiyorlar. Kadınlarda ise çok ufak bir olumsuz yorumla daha iyi performansı düşürmek çok kolay. Veya mesela bir genç sporcuyu motive edip propagandasını da yükseltmek mümkün. Ablalar sahip çıktıklarında işiniz kolaydır. Genelde de koşan ve mücadele eden sporcular herkes destek olur ve ablalar hocalara iyi gerekli şekilde lanse eder. Uğraşsak bu kız olur şans verelim. Takımda tutulalım gibi bunlar kişinin milli takıma bile gitmesine neden olabilir. Tüm kariyerini etkileyebilir. Mesela milli takımda seçme yapılırken bile devamlı oraya giden oyuncuların takım arkadaşları hakkında fikirleri alınıyor karakterleri soruluyor. Özellikle de mevkidaşlarsa bu sorulan kişiler tarafından art niyetli olarak kullanabilir. Veya arkadaşının mevkidaşı……. Bir keresinde bizim takım çok iyi, üst lige çıkmamız garanti artık birinci ligdeyiz sadece prosedür gereği 3 maç yapmamız lazım. Yöneticilerimizle sporcularımız arasında birazcık fazla samimiyet oluştu bu dönemde bu da hocanın hoşuna gitmedi. Çünkü hocamız biraz katıydı ve bizi çok sahiplenirdi. Düşüncelerimizi ona söylemek biraz zordu. Yöneticiler ise daha yumuşaktı ve onlarla konuşmak daha kolaydı. Bu nedenle de yakınlık oluştu ve hoca etkilendi ve sitemde bulundu. Arkasından iş çevrildiğini düşündü ve herkese farklı şekillerde bunu söyledi. Sonra bazı papaz sporcular benim sana ihtiyacım yok biz gideriz şu gider dedi ve çatışmalar sonucu lige çıkma garantisi olan takım dağıldı ligden çekildi. Parada bu sebeplerden biriydi.*

Yöneticiler elinden geleni yapmıyordu ama sporcular bunun nedeni hocaya yordu ve para kazanmak için başka takımlara gitti."

K10: *"Yeni gelen oyuncuları önce sahiplenecek ablalardır büyüklerdir ve takıma uyum için bu çok önemidir onlar sahiplenecek ki takımın geri kalanı da sahiplensin dışlamasın, kendirini yabancı hissetmesinler……Baskın kişiler takımın iyiliğini istiyorsa takımı derler, toplar, motive der yapması gerekenleri olumlu bir şekilde söyler, psikolojisi kötü oyuculara moral verir, saha içi ve dışında, birlik beraberliğe katkı sağlar. Tam tersi kötü niyeti ise aynı davranışları oynamayalım diye bir sporcunun moralini bozmak içinde kullanabilir. İşte bir kulis kurup sadece psikolojik olarak bile bir oyuncuyu olumsuz etkilersin. Zaten sporda psikoloji çok önemli. Bunun olumsuz etkileri sahaya yansıyacaktır ve o sporcu kötü gözükecektir…….. Kafanı kaldırdığın da sadece arkadaşını görebilirsin hızlı oyun zaten istediğine pas verebilirsin. Pas verilmeyen oyuncuda bir süre sonra düşüyor artık sinirlenmeye, yakarmaya başlıyor. Bu durumda iyi oyuncu bile olsa oyundan düşmeye başlıyor. Takım içi dışlamada olur. Onu çağırmazsın mesela bir yere gidecekken, arana almazsın, haber vermezsin. Hadi gelin bir yere gidelim diyorsun, ona haber vermiyorsun. Mesela bu da onun psikolojisine ve zamanla performansına yansır. Sporda psikoloji çok önemli çünkü……. Antrenörü yiyebilen sporcular da olabilir. Antrenörün yeri sağlamsa yapamazlar. Ama oyuncular iyi kulis yaparlarsa ve saha da yerleri daha sağlamsa yiyebilirler antrenörü. Sahaya çıkıp oynamazlar en basiti. Yöneticilerle konuşurlar. Bu durumu takımın iyiliği içinde yapanlar olabilir. Ancak insanlar genelde bencildir o yüzden genelde kendi çıkarı için bunu kullanır oyuncular. Herkes kendisinin oynamasını ister bir şekilde……. Bu baskın kişi veya gruplarla iyi geçinemediği için takılımdan giden çok fazla sporcu oluyor. Çünkü onlarla aram iyi değilse beni performans olarak ta düşürürler neden ben o takımda durayım. Papaz; daha baskın olan hem oyun olarak hem oyun dışında, dediğini yaptırabilen sadece oyunculara değil hocaya da dediğini yaptırabilen, bugün antrenöre gelmek istemiyorum deyip tepki görmeyen kişidir. Papaz dediğin, sözünü dinlettirdiği için bir grubu da vardır. Papazla antrenörün arası bozulursa gitti takım, en az üç kişi saha da oynamazlarsa işi zorlaşır antrenörün..……. Mesela çok iyi oyuncular, transfer olurken tamam ben geliyorum ama en yakın arkadaşımı da alacaksınız diyenler oldu. O arkadaşını hem transfer ettirdi hem kariyeri geliştirdi hem de para almasını sağladı."*

K11: *"Bu oyuncular içerisinde kendi çıkarı için bunu yapanlar olduğu gibi örnek olmaya çalışan gençlere sahip çıkan oyuncularda olabiliyor. Aynı şekilde zaman zaman takım için*

çok zararlı da olabiliyorlar. Fakat niyetleri iyiyse faydalı da olabiliyorlar. Bazen de böyle 2 -3 tane farklı noktaya takımı çeken baskın oyuncuya karşılaştığınızda işler zorlaşıyor ama hepsini kadro dışı bırakmak takımdan göndermek çözüm değil. Bu dominant insanları bir birleri ile uyumlaştırmak aynı hedefe yöneltmek önemli. Biz bunun canlı örneğini Galatasaray'da yaşadık mesela. X'de şampiyon olduğumuz sene ilk gittiğimiz de bir baktık bir sürü baskın oyuncu farklı farklı gruplaşmış. Bir tarafta A bir tarafta B bir tarafta C, D. Bakıyorsun hepsi dünya çapında kariyerli yıldız oyuncular, hepsi baskın karakterler. Bu durumlarda antrenörlerin bir ustalık yapması gerekiyor o da işte ekibin yetenekleri ile alakalı. Bunların birine eğilirsek onu güçlendirmiş öne çıkarmış oluruz bu sefer diğerlerini kaybederiz. Biz bunların hepsinin varlığı fark ettik, kabul ettik ve dedik ki biz hiç birini ayırmayalım. Hiç birini ne yok edelim nede ön plana çıkaralım. Hepsini ortak hedef doğrultusunda bir araya getirip yönetelim. Bu sayede de şampiyonluk geldi biz onları birlikte ve birbirlerine karşı kullandık. ……Aynı örften kültürden gelen, aynı dili konuşan, aynı ülkeden gelen hayat anlayışı ortak olan oyuncular arasında ister istemez bir yakınlaşma oluyor. Birlikte oturup bireyler içip yemek yiyorlar daha samimi oluyorlar. Ama bunları eğer sen kötü niyetli davranmalarına izin verirsen, takım içinde ayrışıp çekişmeye girmelerine, yöneticiye, antrenöre müdahale etmelerine izin verirsen durum kötüleşir. Ama burada biz antrenörlere çok görev düşüyor. Bu empatiyi hepsine yapıp onların gruplaşmalarını doğal olarak görüp iyi yönetirsen sorun olmuyor hatta faydalı oluyor. Birbirilerine güzel bakmalarını sağlaman lazım……Şimdi bu seviyede baskın oyuncular genelde hep yetenekli ve kariyerli iyi oyuncular oluyor. Becerileri karakterleri yüksek oluyorlar kaybetmeyi sevmeyen insanlar oluyor. Eğer siz bunları motive edebilir, saha içinde bu karakterlerini yansıtabilirseniz. Bu sefer bu güçleri takım için çok olumlu oluyor ve bizlerin işini kolaylaştırıyor. Bunlardan birkaç tane olup başarıya odaklanırsa takımda ister istemez onlara uyum sağlıyor takım yükseliyor. Başarı şansı artıyor. Diğer oyuncuları da motive diyor gençleri yanına alıyor eğitiyor destek oluyor. Bunların herkesten baskın ve karakterli olup antrenmanı aksatmaması çok koşması mücadele etmesi takımda ki diğer oyuncuları da çalışmaya mecbur bırakıyor……. İnsanlar genelde bunları hep ayıklamaya çalışır takımdan göndermeye çalışır bu oyuncularla ego yarışına girer ama aslında hayır sen onu sevk ve idare etmelisin, başarıya odaklamalısın. Bunları yapabiliyorsan beş altı tane dominant oyuncum olsun isterim…… Sen ne kadar antrenman yaptırırsan yaptır, ne kadar teknik taktik çalıştır, ne kadar analiz yap, sürat kondisyon yükle ama bu insan yönetimini yapmazsan başarılı olmazsın. Tabi ki hepsi önemli hepsi başarının parçası ama bizim oyuncularımız insan ve insan ten ve ruhtan yapılı,

psikolojilerini ve ilişkilerini yönetmezsen hepsi boşa gider. Takımın başarısında çok etkili bu durum. Hepsini bir bütünü parçası olarak görüp hepsini doğru yapabilirsen başarı geliyor. Ama sen bunları yönetemez, kötü yönlerine prim verir, oyuncuları kendi içinde çekişmeye sokarsan. Olmaz bu sefer herkes bir taraftar çeker. Bana ne der. O zamanda olmaz. Takımı bozacak huzursuz edecek davranışlara asla müsamaha göstermeyip dışarı almak lazım. O liderleri iyi kullanırsan onlar teknik heyetin saha da ki eli koludur. Bunun olumlu tarafını çok yaşadık."

K12: *"Genelde de tabi bu davranışların çoğalması bazı oyuncuların ayrıcalıklı olması ve bazı kararlara karışması tabi ki uzun vadede takımı olumsuz etkileyecektir. Huzursuzluğa yol açacaktır. Oyuncu yöneticiyle görüşüyor mesela antrenörün haberi yok bu antrenöründe otoritesini zayıflatacaktır. Yönetici sonra antrenöre arıyor; Ayşe'yi oynat diyor bunu oyucunlar fark ederse sorun olur……Burada biraz da oyuncunun karakteri önemli, oyuncu gerçekten iyi niyetle takımın başarısı için fikirlerini söylüyorsa ve performans gösterecek kişileri öneriyorsa bu olumlu yansır. Ama sadece kendi arkadaşını transfer ettirmekte istiyor olabilir veya kendi başarısını da düşünüyor olabilir. Bunu antrenör ve yöneticinin tarta bilmesi lazım. Ama olumlu faydasını da görüyoruz. Bu oyuncular bize saha içinde çok faydalı oluyor. Antrenör bazen gerçekten göremeyebiliyor gerek taktiksel eksiklikleri gerekse oyuncular arasında ki problemleri burada iyi niyetli ve bunları doğru değerlendirebilen bir oyuncunuz saha içinde size yardım ettiğinde çok faydalı olabiliyor. Ve bu oyuncuların bize hocam şu taktiği yapabiliriz veya eksikliğimizi gidermek için şu çalışmayı yapabiliriz gibi önerileri olabiliyor ama tabi ki burada antrenörün yine görevine müdahale ettirmeden otoritesini zedelemeden bunları değerlendirmesi gerekiyor. Ama kadın futbolunda hep bunların olumlu yanları ağırlıklı. Gençleri altyapıdan gelenleri sahipleniyorlar yol gösteriyorlar ve onlara çok yardımcı oluyorlar. Takımın içinde homurdanma huzursuzluk varsa bu oyuncular yine bizden önce görüp müdahale edebiliyorlar. Tabi ki iyi niyetlilerse. Ama tabi ki iki oyuncu arasında ki gerginlik mutsuzluk sahaya yansıyabiliyor antrenmana yansıyabilir kadınlar çok duygusal çünkü burada antrenörlerin erkenden fark edip bunu müdahale edebilmesi gerekiyor……Oyuncuların transfer anlamında birbirlerini taşıdıkları takımlar var. Yani ben iyi bir oyuncuyum. Tercih ediliyorum bir takım beni istediğin ben ya Ayşe'yi de alalım başkanım yıllardır beraber oynuyoruz bize katkısı olur diyebiliyorum. Mutlaka böyle yönlendirmeler yapılıyor…….Takımlarda politik davranışlar olumsuz sonuçlar da doğrulabilir bir oyuncuyu kafaya takıp takımdan gönderebilirler bile ama bizde daha çok*

tam tersi oluyor oyuncuları özellikle gençleri sahiplenip gruba katıp performansını yükseltmeye çalışıyorlar……. Oyuncu kötü niyetliyse antrenörü bile zamanla böyle altını oyup gönderebilir. Özellikle takım kaptanı ve yaşı büyük oyuncular. Ama bir kadın sporcunun bir antrenörü göndermesi olayı çok az gerçekleşmiştir. Ama vardır. Yeni antrenör geleceği zamanda da bu kariyerli oyuncuların görüşlerini alır yöneticiler. Mesela geçenlerde bana oldu bu. Eski bir oyuncum yeni kurulan bir takımla anlaştı. Orada benim bir oyuncum varmış. Başkan camiayı tanımıyor bizleri bilmiyor, oyunculara sormuş. Oyuncunun burada bir X hoca var başkanım bize çok faydalı olur biz kendisi ile daha önce çalıştık başarılı olur bir görüşün dediğinde bu önemli oluyor. Beni böyle aradılar görüştük. Bunlar sık oluyor. Bu gruplar ama tabi ki isterse antrenörü yönlendirebilir. O yüzden oyuncuların yöneticiye yakın olması bile forma şansını etkiler. Bazı oyuncular ben ne olursa olsun bu takımda oynarım yönetici beni kızı gibi görüyor diyor. Buda antrenörlerin işini zorlaştırıyor başkan bir oyuncuyu bu kadar tutularsa antrenöre o oyuncuyu kenara almaya bile çekinir. Bunu da takım fark ederse, bilirse işler kötüleşebilir. Ve bu oyuncu yönetici ile çok yakın olduğu için oynamazsa mutsuz olursa antrenörün altını oyabilir."

K13: *"Takım içerisinde bir baskın oyuncu veya grup bir oyuncunun saha içi performansını parlata da bilir, kesede bilir…….Bu sırada takımdan gidenlerde oldu. Bizde bunların yerini doldurmak için araya menajer sokmaktansa Rus oyuncumuza danışalım dedi. Ben takımın ikinci ligden beri oyuncusu olduğum için yönetici hocayla içli dışlıyım. Bu kararların hepsinde varım. Haberdarım. Ucuz maliyetli oyuncuları getirebiliriz düşünceciyle 2 arkadaşını daha takıma getirdi bu sorduğumuz Rus arkadaş ve 3 tane Rus oldu takımda. Rus mafyasını kurdular yani. Sezon başladı sezon başladıktan sonra geçen sene çok performans veren takımla çok uyumlu olan arkadaş birden geçen sene ki gibi görünmediği açıkça belli etti. Davranışlarının değiştiğini vs. antrenörler de fark etti. Artık üç kişiydiler ve önemli pozisyonlarda oynuyorlardı. Güçlüydüler yani……. Kaybetsek te önemli değil ben oynayayım, arkadaşım oynasın isteyenler var. Takımın bekasından çok kendi bekasını düşünüyorlar…….Saha dışında da oyuncular takımda istemedikleri, rakip gördükleri oyunculara psikolojik baskılar yapabilir. Sevmedikleri oyuncuların performansını düşünebilir. Transferlere etki edebilirler……. Yabancılar hep antrenör ve yönetici tarafından ön planda tutuluyor. Yabancılarda kendi arasında dayanışma sağlıyorlar. Azcık Türkçe de biliyorlarsa antrenörlere daha çok aşılama yapıyorlar Türk oyuncularında ayağını kaydırabiliyorlar…….Bazı oyuncular kimin yeni sözleşeme alıp almayacağını da etkileyebilir. Hocam sakattı düzelecek. Şans*

tanıyalım toparlanacak. Birkaç yanlışı oldu ama düzelmeyecek bir şey değil, biz konuşur oynatırız. Gibi söylemlerle antrenörü iyi anlamda da kötü anlamda da etkilerler, Baskın oyuncular transferde etkili olabilir. Ödemeler bazen yabancılara erken yapılabilir. Sözleşmeleri uluslararası federasyondan olduğu için. Bizim Ruslar gibi güç elde edince oyuncular, performansı düşse de antrenör onu oyundan kesemiyor…….. Bu davranışlar takımın kaderini bile değiştirebilir. Eğer iyi niyetli sporcular varsa takım için iyi olur kötü niyetlilerse kötü. ……Kesinlikle antrenör ve yöneticiyi etkileyebilecek sporcular var ama bunların iyi mi kötü olacağı artık kişinin sporcunun ahlakına kalmış. Pozitif mi yapıyor kendi çıkarı için mi yapıyor bilemeyiz ama kesinlikle var yani. bu tabi sporcunun ahlakı ile alakalı bir bir şey. Bunu takımın menfaati için mi yapar veya kendi menfaati için mi bunu yapmaya çalışır bu sporcunun karakteri ile alakalı bir şey."

K14: *"Bu davranışlar ve gruplar tüm takımlarda var ama kimisinde iyi olumlu yönde olur davranırlar kimisinde de olumsuz. Bazı takımlar gerçekten ikiye bölünmüştür, savaş vardır Burada takım çok zarar görür. Bazı takımlardaysa sadece 2-3 kişiye cephe alınmıştır, o kişileri çok yıpratırlar, takımdan gönderirler ama takım başarılı olmaya devam edebilir. Bazen de bu gerçekten çalışmayan oynamayan takımı bozan enerjisini düşüren kişilere karşı yapılır. O zamanda faydalı olur uzun vadede. Takımda herkes kazanma, başarı odaklı olursa herkes birbirini yukarı çekmeye uğraşır. Motive eder zor durumunda yardımcı olur. Psikolojisin duygusal dalgalanmalarını iyi dönütlerle canlandırırlar yükseltirler. Ben mesela kaleci olarak bunu kritik oyuncuların performansını yükseltmek için özgüven kazansın diye yapıyorum. Benim yerim zaten garanti antrenmanda kaç gol yediğim önemli değil. O yüzden takım için önemli bir oyuncu öz güven kazansın diye onun gollerini yiyorum. Vay be harika geliştin, bu ara çok iyisin diye destekliyorum ama istenirse bu diğer kötü amaçlar içinde kullanılabilir kimse anlamaz. Takımı veya bir oyuncuyu motive etmek adına o gün gol yediğim antrenmanda çok oldu……..Herkes egoları bireysel çıkarları bırakıp birlikte başarılı olmayı hedefleyecek. O zaman bu davranışlar takımdaşlığı aidiyeti arttırır. Antrenmanda birbirimizi ne kadar zorlarsak o kadar gelişir başarılı oluruz……..Bunlar takımı da veya bireysel bir oyuncuyu da baya etkiler. Performansı şöyle şöyleyim Türk insanında %80-90 oranında etkiler…….. Antrenörün sevdiği güvendiği oyuncular var bunları kaybetmek istemiyor. Bunları kaybederse o antrenörün arkasından kötü konuşabilirler, antrenöre zarar verebilirler. Antrenör bundan korkuyor benim ayağımı kaydırırlar diye kötü bir olayda antrenör takımın gazını alıyor herkese %40 maaş kesme cezası şu kadar ceza ya da bu oyuncuya da bu cezayı*

verdim diye ama aslında o ceza bazen hiç uygulanmıyor bazen de bazı oyunculara uygulanmıyor. Cezayı kestim diyor kesmiyor papaz oyuncuya, antrenör bunu küstürmek karşısına almak istemiyor. Çünkü papaz oyuncu ceza yerse bu sefer haksızlığa uğradım diyor oynamıyor maçlarda salıyor. Antrenör sürekli koşmayan oynamayan antrenmana geç gelen vs. tecrübeli oyuncuya ceza vermezse de bu sefer adaletsizlik oluyor diğer oyuncular rahatsız oluyor bunun ayrıcalığı ne diyorlar biz koşuyoruz sürekli bu keyif yapıyor diyorlar…….Yeni gittiğin bir takımda bu çeteler varsa takımı kötü etkiliyorsa işin zor. Sen ne kadar kariyerleri tecrübelide olsan bir şey yapamıyorsun. Hadi bunları bırakalım çalışalım iyi oynayalım antrenörü inleyelim daha çok kazanıp daha çok para kazanalım a teşvik etmeye, düzeltmeye çalışıyorsun ama bu sefer bu adamları karşına alıyorsun ve senin işin zorlaşıyor. Seni de düşürüyorlar……Yaşadığımız bazı canlı örnekler var bazı oyuncuların kendi ağzından da duydum. Zaten genelde soruyorlar bir antrenörün geleceği zaman takım kaptanına veya tecrübeli oyunculara bu nasıldır diye. Adam mesela çalışmayı sevmiyor zaten idmanı sevmiyor. Bir antrenörün geleceğini duyuyor mesela ve onu tanıyor çok idman yaptırıyor ağır ve çalışmayanı oynatmıyor takımda tutmuyor. Yöneticide gelip bundan fikir alıyor. Bu hocayı düşünüyoruz ne dersin diye. O zaman o diyor ki bu hoca gelirse ben oynayamam veya zaten şu takımda milli takımda beni oynatmazdı. O zaman diyor ki yok o gelmesin size kötü etkiler takımı biri sürü para harcatır. Ya da Bir antrenör geliyor bir böyle oyuncuya süre vermiyor sizin yerinize başka oyuncu oynatıyor. Siz diyorsunuz ki bu hoca bana taktı ne yapsam oynatmayacak falan filan……. Hocanın durumu sallantıya girerse bunlar kulislere başlıyor. Hatta hocanın gitmesi kalması için çok kritik maçta son dakika top elinde bile bile gol atmayan, pas atmayanlar bile var. Kazanırsa hocaya fayda yazacak. Hoca seneye beni gönderecek, diye bile bile kaybettiriyor……. Transferlerde de etkili bu oyuncular. Çünkü gittiği takımlarda veya olduğu takımda güçlü olmak istediği için iyi arkadaşlarını onun sözünden çıkmayacak oyuncuları da orya getirmek istiyor. Orda kendi ekibini kurmaya çalışıyor. Bunu sağlayınca zaten her şeyi yapabiliyor hocayı bile gönderir başkanı bile gönderebilir…….Bu gruplar kafaya takarsa kesinlikle bir oyuncunun performansını da düşürebilirler. Şöyle söyleyeyim benim 4 kişilik arkadaş grubum var mesela takımda hızlı hücuma gidiyorlar. Solda ki oyuncuyu ben sevmiyorsam sağdakine atarım pası. Sağdakine gol attırırım. Soldakine de atabilirim tercih bana kalmış kaleciyim ama istemesem atmam. Atsam bile zor pozisyonda atarım. Takım sporunda pas her şey adam sabaha kadar koşsun pas alamadıktan sonra hiç bir şey yapamaz ve zamanla oyundan düşer. Adama öyle bir top atarım ki adam iki kişinin arasında atıyorum, tutamıyor ondan sonra bağırıyorsun da bağırıyorsun adama; nasıl

tutmazsın, nereye bakıyorsun vs. ben papazım sonuçta istediğimi derim. Tribünde bana destek olur. Hocada kalkıp bana bir şey diyemez. Lig maçlarında bile oluyor bunlar net oluyor. Adamların artık gözü görmüyor kazanmayı kaybetmeyi. Bizim takım ve rakip olmuyor. Takım içinde siz biz oluyor. Sizin grup bizim grup oluyor ve rakipten önce birbirleri alt etmeye çalışıyorlar. İşlerine gelmeyen bir oyuncu varsa takımda ona pas verilmez, sakatlamaya çalışırlar, korkuturlar saha dışında dışlar, psikolojik baskı yaparlar. Saha içinde her hatasında üstüne gider ve antrenör duyacağı şekilde suçlarlar, attığı pası tutmazlar. Kendi kankalarının ise önünü açar gol attırırlar. Bunlar zaten papaz, zaten yeri garanti maçta. Antrenmanda kendini gösterme derdi yok. Hoca da diyor ki aa bu bütün hafta antrenmanda gol attı bunu oynatayım. Dolayısıyla takımda ki İkili ilişkileri oyuncunun performansında çok etkiliyor. Takım sevmezse üzerine oynar ve eninde sonunda onun performansını düşürür. Severse de saha içi saha dışı destek olur motive eder yardımcı olur ve yükseltir o oyuncuyu. Ben kaleciyim mesela adam beni sevmiyorsa sırf gol yiyim diye savunma yapmıyor temas etmiyor. Gelen oyuncuyu geçiriyor dönen topu almıyor. Ben tepki gösterince bana geliyor ya kanka kusura bakma görmedim kaçırdım diyor. Ama kenara gidip böyle kalecimi olur diye söyleniyor. Yaşadık bunları hep. Ben tecrübeli ve kariyerli bir oyuncu olmama, kaleci olmama rağmen beni bile çok etkiliyorlar. Genç oyuncu ne yapsın. Hiç şansı yok üzerine oynarlarsa……. Yönetici ve antrenöre yakın olmak zam almayı, yüksek kontrat almayı bile kolaylaştırır. Taraftar seviyor diye taraftara yakın olduğu için takımda tutulan bir çok oyuncu var. Taraftar paraya karışmaz, umursamaz ama şu oyuncu, şu hoca gitsin. bu gelsin. bu kalsın der ve etki eder. Geçen sene oynadığım kulüpte iki tane papaz vardı öncelikle hocayı gönderdiler sonrada beni gönderdiler."

K15: *"İyi niyetli olursa bu kişiler, bu güçlerini etkilerini takımın iyiliği içinde kullanabilirler. Bizim mesela onlara papaz denemez ama öyle ablalarımız var. Mesela biz çok seviyoruz onları çok şey öğreniyoruz onlardan. Papaz kötü anlamda, iyilerine lider - abla diyoruz. Ve bu kişiler takımın kötü zamanlarında takımı toparlayabilirler. Ama kötü de olabilir tabi, eski takımımda bir abla takımı etkilemeye çalıştı gücünü kullanarak. Kendi istediği, yanında olanı oynatmaya çalıştı. Yanında olmayanı ise dışladı. Bir şekilde kendi istediklerini arkadaşlarını oynatıyorlar bunlar. Antrenörse etkisizse bakışlarla sözlerle, bile etkilenip değiştiriyor beni. Önce bireysel başarı ondan sonra takım herkes için. Bireysel düşünüyorlar ve takım başarısı istekleri de benim takımım içinde olduğum takım başarılı olsun istediği için takımı düşünür. Skor yüklerini çekmek isterler ki takım onlara mecbur kalsın. Güçlü kişiler eğer antrenörü ve yöneticileri karaladılarsa seneye takımı onlar kurar.*

Sözleşmelere ,transferlere karar verirler. Antrenör ona sorar, unu nalsak nasıl olur. İyi mi diye. O da tamamen insafına kalmış şekilde yönlendirir."

K16: *"Bu davranışlar antrenörler tarafından olumlu yönde kullanılabilir. Örneğin önemli bir maç öncesi takımda sözü geçen kişilerle konuşularak daha çok motivasyon arttırıcı özelliklerden faydalanılabilir. Örneğin o kişileri toplarsın hadi kızım bir araya gelin yarın ki maç çok önemli sen arkadaşlarını derle toparla denile bilir. Bazen antrenörün söylemesindense bu konuşmaların takım içinden gelmesi daha etkili olur. Ama eğer kararlarını direk oyunculardan etkilenerek alırsa antrenör ve bu da adaletsizliğe yol açarsa, o zamanda antrenörün geçerliliği, sözünün güvenirliliği de kalmaz. Sporcular performansa antrenmana odaklanmak yerine bu işlere odaklana bilir. Antrenörün herkese iyi olmasına gerek yok, herkese adil olması gerekli. Özellikle kadınlar kaostan ve konuşmaktan hoşlanıyor o yüzden kadın takımlarında bu söylemler, politika ve ikili ilişkiler daha çok olabilir…….. Antrenörler dahi çekinir bu sporculardan. Sporcular genellikle önce kendi performanslarını düşünüyorlar. Yenilsek te maçta iyi oynadığı zaman mutlu olabilir sporcu. Çünkü, başka takıma transfer olabilir. Seneye daha iyi sözleşme alabilir. Ya da tam tersi iyi bir takımda kötü oynayan veya oynamayan oyuncu olmakta kimseyi mutlu etmez, çünkü takımda kalamazsın para kazanamazsın. Sözü geçen oyuncular takımda kimlerin oynayıp oynayamayacağını da etkileye bilir. Yaşı büyük olan sporcular antrenörlere biraz daha arkadaş olur ve şunu takıma alalım hocam bu faydalı olur yorumlarını yapabiliyorlar. Bu da genellikle kendi arkadaşları için oluyor…….. gruplaşma olduğu zaman ister istemez. Yani biz bir grupsak diğer grup mutlaka içimizden birini sevmiyor ve bir çıkar çatışması oluyor. Bir de aynı pozisyonda oynuyorsak diğer sevdiğin arkadaşınla az önceki konuya geliyoruz. Özellikle kaleciyle arkadaşsan kaleci kendi arkadaşına pas veriyor…….. Sporcular antrenör gönderme veya getirmede de çok fazla etkili olabir özellikle sporcuların kulüp idarecileri ile araları iyiyse idareciler onlara sporcu isimlerini de hoca isimlerini de sorabilir. Çünkü camiayı tanıyan bizi, onlar biraz daha idari işlere bakıyorlar. Bu da sporculara zararlı bir özgüven güç getirebiliyor. Bazen de yöneticiler sporcularla toplantılar yapıp, hocanızdan memnun musunuz? Şu kadar maç yenildiniz, biz göndermeyi düşünüyoruz şeklinde de sorabiliyorlar. Kararı takım verebiliyor. Bu takıma antrenöre karşı güç veriyor……..Bir takımda kalmak için en önemli şey performans ve ikili ilişkiler……..Transferler konusunda antrenör ve yöneticiler sporcuların sesine kulak vermeli dinlemeli ama onlardan etkilendiklerini, kararlarını sporcuların belirlediğini hissettirmemeli ve burada sporcu karakteri de çok*

önemli o transferi veya taktiği kendisinin veya arkadaşlarının çıkarı için mi istiyor veya takımın iyiliği için miyi görebilmeli antrenörler…….. Sözü geçen oyuncular takımda kimlerin oynayıp oynayamayacağını da etkileye bilir. Çünkü gruplaşma olduğu zaman ister istemez sorunlar oluyor. Yani biz bir grupsak diğer grup mutlaka içimizden birini sevmiyor ve bir çıkar çatışması oluyor. Bir de aynı pozisyonda oynuyorsak diğer sevdiğin arkadaşınla az önceki konuya geliyoruz."

K17: *"Sporcuların politik davranışları antrenörün bu durumu nasıl yönettiğine bağlı olarak takım içi rekabette olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir. Takımın kötü gittiği zamanlarda bende kullanırım bu oyuncuları olumlu anlamda. Bu baskın tecrübeli oyunculara gidip takımı toplamaları motive etmeleri istenebilir. Bu oyuncuların güçleri doğru kullanıldığında antrenörün en büyük yardımcılıları tecrübeli oyunculardır. Antrenör ve yöneticiler bu ilişkilerden pozitif de yararlanabildiler. Birden takım içerisinde kaosta olabilir……. Oyuncular istemedikleri antrenörü kötü göstermeye takımdan göndermeye çalıştıkları olmuştur. Bunun tam tersi de olabilir. İdareciler tarafından gönderilmek isteyen antrenörü korudukları da olmuştur bu sporcuların. Grupların. Bu gruplar takımda kimlerin kalacağından transferlere, takım sistemine kadar etkilerde bulunabilirler……. Takımlarda her zaman kendi başarısını takımın başarısının önünde görenler vardır. Sonuçta bugün bu takımdayım ama yarın başka takımda olacağım diyenler olabilir. Antrenör, seyirci, idareci en çok bu yanılgıya düşüyor. Kulübü kendi kulüpleri, babalarının kulüpleri gördükleri için sporcularından da böyle görmelerini istiyor, ya kulübümüzü düşünmüyor derler. Ama o zaman profesyonel takımlarda oynayan herkesin küçüklüğünden beri o takımın taraftarı olması gerekir ama profesyonel takımlarda öyle bir şey yok. Profesyonel oyuncular bir sürü takımda oynarlar".*

K18: *"Bunların olumsuz anlamda çoğaldığı, bu davranışlara prim verildiği takımlarda anlık başarılar gelse de uzun vadede o takıma çok zararı olur. Hatta o takım, kulüp kapanır bunun çok örneği var. Laf söz işi çoğaldı mı dedi kodu çoğaldı mı başarı olmaz. Yöneticide kulüpte takımdan soğur. Bunlar karakterli düzgün oyuncularsa, antrenör bunları doğru yönetirse, bu oyuncular takıma faydalı da olur, derler toparlar ve gençlere sahip çıkar……. Gerekirse ve gücü yeterse hocanın ayağını kaydırma, takımdan göndermeye bile çabalıyor, bazen de başarıyor. Bunlar bir oyuncu alınırken de fikirlerini önerilerini söyler. Antrenörlerde sorar genelde. Oyuncular birbirini daha iyi tanıdığı için. Genelde daha önce beraber oynadıkları başarılı oldukları arkadaşları takıma gelsin isterler. Ama burada önemli olan doğru kişiye takımı düşünecek birine sormak."*

K19: *"Bence duruma göre değişiyor mesela bazı maçlar oluyor. Şuan mesela bizde papaz oyuncu olmadığı için biz mağlup oluyoruz o yüzden 7. Sıradayız. Yani mesela papaz oyuncu olsa ben genç oyuncu olarak hata yapmaktan çekinirdim o zaman. Birisi bana kızacak bağıracak diye. Bana şuan bağıran yok çağıran yok, benle alakası yok kimsenin. Ben şuan gidiyorum büyüklerle dalga yapıyorum. Eğlenceye vuruyorum her şeyi. Ama başka papaz olsa sen kimsin la hayırdır der. Geç bakayım sen der ses çıkartamazsın. Antrenmanda maçta takımı ciddi tutar. Şuan papaz oyuncumuz yok o yüzden 7. sıradayız ama bundan önceki dönemlerde mesela biz 5 sene üst üste şampiyon olduk ve hepsinde de papazlar vardı yani. Mesela X takımı senelerdir para saçıyor inanılmaz yatırım yapıyor ama papaz oyuncu yok. Onların verdiği parayı veren kulüp yok. Dünyanın en iyi, sporcusunu getirdiler ama oynamadı. Adam sakatlandım dedi gitti, dinlendi memleketinde dünya kupasına hazırlandı. Turnuvanın adamı oldu. Dünya şampiyonu oldu……Papazlar güçlerini iyi kullanırsa takım için iyi ama kötüde kullanabilir. Ama şunu da söyleyebilirim bir takımda birden fazla papazda sıkıntılı. Bu sefer onlar kendi arasında çekişiyor. Bu sefer iki ayrı gruplaşma oluyor o daha da büyük sorun oluyor. Sen benim tarafımdasın sen o taraftasın muhabbeti oluyor. Mesela A'takımında o var herkesi aldılar hadi onu alalım hadi bunu alalım diye parayı saçtılar herkesi aldılar ama şuanda birden çok papaz var. Antrenöre yakın olanlar ayrı var. Papazlar savaşı var…….. Ama takım içerisinde istemediği bir oyuncunun performansını düşürebilir. Geçen sene bunun mesela ben canlı şahidiyim. Geçen sene arkadaşımın başına geldi. Benle aynı yaşta. Ben takımla kahve içmeye gidiyorum bu gelmiyor, oyun oynuyor evde yatıyor falan. Antrenman sonrası dinlenmek için doğrusunu yapıyor profesyonelce belki ama kahve içmeye gelmeyince takımın papazı var bizim pasör. Hem pasör hem papaz. Takımın beyni o buna kafayı taktı. …….. Antrenörde tabi zamanla bu söylemden etkileniyor genç sporcunun da eli titriyor……..Bu sene ile ilgili konuşacak olursak açıkçası bu sene böyle bir ortamımız yok. Çok güzel bir ortamımız var. Gerçekten hatta 6 senedir ben A takımda oynuyorum. İlk defa böyle güzel bir ortamımız var. Ama galibiyet alamıyoruz. Her şeyin bir sıkıntısı oluyor. Bundan önceki senelerde bizde de oldu. Hatta dünyaca ünlü bir oyuncumuz vardı. Sırp kendi pozisyonunda dünyanın en iyisi. Pasör çaprazı mevkii dünyanın en iyisi o mevki de. O zaman biz ilk devreyi 7. Sırada tamamladık. Antrenörümüz İtalya'ndı. Pasörümüzde Sırp'a pas atan kişi Arjantinliydi. Ve devre arasında bunlar gönderildi Sırp bir antrenör geldi ve pasörün yerine de Slovenyalı geldi. Zaten Karadağ - Sırbistan Slovenya yakın ülkeler. Arkadaşıydı zaten. Hepsi yakın diller konuşuyor. Kendi dilinden anlayan oyuncular getirdi. Takıma etki etti ama ne oldu bizi şampiyon yaptı. Bu oyuncunun etkisiyle antrenör ve pasör değişti ama sonu iyi*

oldu……Ondan önceki dönemlerde de ben şahit oldum antrenörle dışarda sürekli kahveler içen yakın olan oyuncular kötü oynasa bile antrenmanlarda daha az fırça yiyordu veya sahada antrenör onlara daha çok sabrediyordu onlara. Arkalarını kolluyordu. Oyunda onlar kötü olsa bile sabretme düzeyinin diğer oyunculara göre daha fazla olduğunu düşünüyorum. Veya maça direk başlayanda oyuncular arasında arada kaldığında tercihini yakın olduğu sporcudan yana kullanıyor. Papazlar antrenör gönderebilir, yapabilirler ama antrenörler bazen çok fosil oluyor. Federasyondan siyasetten başkandan bağlantılı onlara bir şey yapamazlar…… 17 yaşında bir çocuk olarak sen bir hata yaptığında, içerde papaz diyecek ki ya çoluk çocukla bizi uğraştırıyorsun, bu hata yapılır mı falan. Ama büyükler onu kolladığı sevdiği zaman bu sefer diyecek ki sosyal bir çocuksa, sıkıntı yok koçum devam der. Bir sonraki topa yaparsın diyecek. Hem hocaya kötü göstermeyecek, hem de çocuğun morali özgüveni yüksek kalacak. Antrenöre karşı över sahiplenir severse. Kimse mesela genç bir oyuncu benden daha iyi oynuyor. Ben oturayım takım için daha iyi olur genç oyuncu oynasın diye bir şey hayatta demez. Mesela şuan büyük bir takımda o durum var. Bir 600.000 alan papaz bir pasör var şuanda. bir de genç 100.000 lira alan bir pasör var. Genç daha performansı yüksek şuanda ama papaz kendi parasını düşünüyor. Gelecek yıl aynı parayı almayı istiyor sahadan çıkmıyor. Antrenörle de arası iyi antrenörde onu çıkartamıyor……. Transferde de etkili olabilirler bizim kulüp mesela çok kurumsal tek kişi profesyonel transferden sorumlu bizde kimse transfere etki edemez ama diğer kulüplerde oluyor. Ama dediğim gibi yeri geldi biz de bile Sırp dünyanın en iyi oyuncusu etki etti. Mesela onu bizde kimse sahadan çıkartamazdı. Oyucu çok güçlü çok kariyerliyse çıkartamazsın. Hatta takım toplantısında ben hata yapsam bana kim kızacak diyordu. Önemli dediğiniz maçlarda yeniliyoruz bize niye kızmıyorsunuz diyordu."

K20: *"Bunlar takımın performansını bence olumsuz etkiliyor. Çünkü ben çok genç takımda da oynadım. Çok yaşlı takımda da oynadım. Genç takımda her zaman daha başarılı olduk. Çünkü herkesin hedefi belli, odağı performans, maç. Kimse kulis yapmakla uğraşmıyor ama yaşlı büyük bir sporcu olduğunda 30 yaşında bir insan 20 yaşında sporcudan daha da kötü olsa sahada kalabilir bir şekilde. Ama yaşlar tecrübeler yakınsa hak eden oynar. Antrenör yaşlının tecrübesine ismine güveniyor. Şuan performans gelmese de antrenör ya gelirse diye güveniyor. Kulislerinde etkisi var oyuncuların yaptığı. (Takım isterse antrenörü gönderebilir mi ?) Tabi ki daha önce yaptık. İki, üç sene önce takım başarısız ilerliyordu. Antrenörde takımdan bir kaç kişiyi göndermek istediğini söyledi. Bizde bunu kabul etmedik. Bu takımdan kimse gitmeyecek, gitmesi gereken biri varsa o da sensin dedik. Hepimiz*

birleştiğimizde antrenörden daha güçlü oluyoruz. Çünkü yöneticiler bütün sporculardan vazgeçemez ama tek bir antrenörü daha rahat gönderir. Kaptan gizliden başkanla konuşarak da bunu yapabilir. Ama bunu yapabilmek için grubun olması lazım tek başına kaptanda yapamaz. Çünkü tek sporcudan vaz geçebiliyorlar ama takımdan vazgeçemiyorlar……..Abiler, papazlar niyeti iyi olursa olumlu etkileri de olabilir. Moral motivasyon verebilir. Ki zaten bu doğal değil bir sporcu bir antrenöre akıl verememeli. Verdiği zaman iş oyuncunun niyetine kalıyor iyi niyetli mi? Kötü niyetli mi?. Daha genç antrenörler bu duruma daha çokla düşüyor. Büyüklerin bazıları çok iyi niyetli oluyor. Bu takıma çok fayda sağlıyor çünkü senin başkan ve antrenörle iletişimini sağlıyor sorunlarının çözüyor…….. Büyüklerin verdiği fikirleri yönetici ve antrenör uygular genelde arkadaşını bile aldırabilir takıma. Yetersiz bir oyuncuyu da aldırabilir sırf arkadaşı diye. Örneklerini çok görüyoruz. Ama adaletsizlik olursa antrenmanda çok iyi performans gösteren sporcu sahada oynayamazsa morali bozulur. Üstüne bir de psikolojik baskı gelirse çöker zaten. Antrenör tercihi; kimin oynayacağına antrenmanda ne yaparsan yap antrenör karar verir. Maçta diğerinin tecrübelinin daha faydalı olacağını düşünüyorum der, oynatır. Ama üst ligde primler kazanılan paralar çok yüksek olduğu için bilerek maç kaybetme kolay kolay olmaz. Genel de antrenmanda olur bunlar……Kimse kendisinden daha iyi bir oyuncu oynasın diye kenara çekilmez. Özelikle papazlar kendilerinin oynaması için ellerinden geleni yaparlar. Yabancı oyunculara çok para verildiği için yönetici ve antrenörler onları oynatmak zorunda oluyor. Kötü de olsa performansı oynuyorlar. Aynı ülkeden olurlarsa daha da güçlü oluyor. Saha içi dışı sürekli birlikte oynarlar sana çok fazla şans çıkmaz buradan. Ama genelde de böyle birlikte gelenler başarılı da oluyor o zaman kimse bir şey diyemiyor……..Antrenörde seni sevmeyen papaza güveniyorsa sana cephe alır bu da senin kariyerini bile etkiler. Papaz oyuncular bazı antrenörlere taktikle ilgili kişinin oyuncağıyla ilgili fikir de veriyor."

K21: *"Bence zarar veriyor. (Pozitif yönde kullanılabilir mi?) Antrenör kötü olsa da bazen herkesin sonuçta amacı para kazanmak, başarılı olmak vs. O yüzden o saha da iyi olmak ister herkes. O yüzdende güçlü oyuncular olumlu bir şeyler yapmaya çalışabilir. Takımın iyiliği içinde bu güçlü sporcu veya gruplar kullanılabilir…… Bazen çok iyi olup oynayamaya da biliyorsun. Bazen de hani iyi olmasan da iyi yerlerde oynayabiliyorsun. (O nasıl oluyor?) Bu tabi biraz bahane gibi olacak tabi şimdi ama hani şansta bir faktör ama antrenörle arandaki bağda önemli, antrenör seni çok seviyordur. Sen belki çok kötüsündür ama antrenör alır elinden götürür, şans verir. Antrenöre yakın olduğunda performansın çok*

iyi olmasa da şans bulabilirsin. Mesela geçen sene oynadığım takımda yaşı büyük olduğu için kaptan olan biri vardı ama bize pek faydalı değildi. Kimse sevmiyordu onu. 14 kişinin 12 si sevmiyordu. Onun olmasındansa başka biri kaptan olsun diye biz konuşuyorduk. Tabi 2-3 kişi etkilemiyor da çoğunluk bu şekilde düşünürse etkilenebilir antrenör yönetici. Hani bana yapanda oldu. Ben iyiyken oynayamadığım zamanlarda oldu. Kötü göstermeye çalışmalar oluyor tabi zaman zaman……. Şuan mesela daha iyi bir takıma gitmek istiyorum gittiğim yerde bir oyuncu o gelirse ben giderim tarzında konuşmalar yapıyor. Büyük ihtimalle de gidecek zaten. Bunun içinde bunu belirlemek içinde antrenör ve yöneticilerle ilişkinin iyi olması lazım. Çünkü tamam bir takım sporu yapıyoruz ama kimse aslında takımı düşünmüyor. Herkes bireysel olarak başarılı olmak istiyor genelde %30 sadece takımı düşünür. Bu da takımın başarısını etkiliyor. Kimse kendisinden iyi olanın oynamasını kendinin oturmasını ister. Mesela biz çok önemli bir maç kaybettik 3-2. Herkes çok iyi oynadım diyor ama kimse iyi oynamasak ta maç kazansak demiyor. Bazı güçlü oyuncuları maçtan çıkarmaya çekinen hocalarda var. Mesela transfer olan bir yabancı her zaman ayrıcalıklıdır. Kötü oynasa da çok kolay kolay kesik yemez. Tabi bazı antrenörlerin umurunda değil kim iyiyse onu oynatır……. Antrenörü göndermek isteyende sporcular çok olmuştur. Bunun için uğraşanlarda olmuştur içerde konuşmalar başlar başarısızlıkta, antrenörün takıma bir şey katmadığını düşünürlerse çok olur. Kaptan gider konuşur yönetimle vs. (Antrenör gelme sürecinde oyuncular etkiler mi?) Tabi olur. Kariyeri olan belli seviyede olan ya da kaptan olan oyuncu gidip konuşabilir. Bu hoca boşta bizim için faydalı olur veya bu gelirse takımın verimi artar gidebilir diye konuşur…… Takım da ki papazlar bir oyuncu hakkında konuştuğunda ve antrenör bunlardan etkilenip bir oyuncuyu oynatmadığı için takımın başarısı da etkileniyor. Oyuncuların motivasyonu aidiyeti düşürüyor. Antrenöre de inanmayınca zaten hiç bir şey kalmıyor. Burada sistem oturmuş antrenörün oyuncuları belli. Burada ne yapsam da forma giyemem. Bazı oyuncuların ne kadar kötü oynasa da saha da kalır sende o zaman ben ne yapsam forma giyemem deyip gidebiliyorsun."

K22: *Takım içi huzursuzluk ve kesinlikle gruplaşma kesinlikle başarısızlığa yol açar. Antrenör ve yöneticinin kimseyle fazla yakın veya uzak değil herkesle eşit olmak profesyonel davranması gerekir. Kesinlikle olumsuz bence hiyerarşiyi bozup da böyle yapıda başarılı olan bir takım yoktur. İpler oyunculara bırakılırsa başarı gelmez. İyi amaçla kullanılırsa takım için iyi olabilir ama bu işleri yapan kişiler genelde olumsuz olarak kullanır ve kendi çıkarları için yaparlar. Kötü gidişatı düzeltmek antrenörün yöneticin işi, oyuncu buna*

karışıyorsa kendisi için yapıyordur genelde……Geçen seneye kadar benim oynadığım takımda ki oyuncular hep 5-6 yıldır o takımda olan sporculardı. O takımın, antrenörün oyuncularıydı. Bu sene bir değişiklik yapıp takımın tamamını değişirdiler. Mesela ben hep şunu düşünüyordumBunun tabi İyi anlamı da var kötü de var. İyi tarafı çok uzun süredir birlikteler iyi çalışmışlar antrenörün güvenini kazanmışlar, çok kötü oynadığı maçta bile antrenör ona güvenebiliyor. Ama ben mesela ben kötü oynadığım maçta antrenör bana güvenmediğinde onlar bir adım daha önde oluyor. Burada onların antrenörle olan diyaloğu, benle bir olmadığı için bir adım öne geçmiş oluyorlardı. Forma şansını ikili ilişkiler kesinlikle etkiliyor……Orta oyuncuya ya da pasörle iyi anlaşamıyorum ben eline manşet alıyorum ama bana iyi pas atmıyor deyip birbirilerinin üzerine oynanabilir. Sevdiği pasörün pasına vurma sevmediğine vurmamam gibi ya da sevdiği pasöre iyi manşet alıp sevmediği pasörü koşturma gibi şeyler bile var. Ben sevmiyorsam bir pasörü mesela onun oynamasını istemiyorum onun pasına vurmayabilirim mesela, özellikle antrenmanlarda bu çokça oluyor. Ya da attığı pası kötü bile gösterebilirim. ……..Mesela diyelim ligde son maçları oynuyorsun iddian yok ama sen bir arkadaşının piyasasını yükseltmek istiyorsun on pasın 8 ini ona atabilirsin. (Transferde birilerine yakın olmak önemli mi?) Böyle çok takım var sürekli birlikte oynayan tipler var mesela birlikte oynayan iki köşe oyuncusu ya da bir smaçör bir pasörü var onlar her sene aynı takımla anlaşırlar. Bakıyorsun 5 senedir hep aynı takımlardalar. Biz buna şirket kurmak deriz. Onun piyasasını sen yükseltirsin senin piyasanı o yükseltir böyle hayatın boyunca para kazanırsın……Antrenörü de gönderebilir sporcular. Mesela takım başarısız belli papaz oyuncular var belli kariyerli adam diyor ki ben iki senedir takım çıkartıyorum bu sene takım çıkmıyor sorun bende değil antrenman kötü yapıyoruz diyor özellik bir takımda 3-4 papaz varsa ve bunlar birleşiyorsa kesinlikle antrenörü gönderebilir……..bu çok olmuştur çok antrenör yenmiştir oyuncular tarafından. Yeni gelecek antrenörün belirlenmesinde de etkisi olabilir oyuncuların……Tamamen papazlar seni sahiplenirse bu sayede oyucu olabilirsin yani gerçekten şans bulup oynayabilirsin ama bir yere kadar tabi yeteneğin kadar. Mesela sahada arkanı toplarlar, sana iyi pas verir, hata yağacağını anladığı zaman seni psikolojik olarak oyunda tutar pasına iyi vurur psikolojik destek olur sahada seni parlatabilir. ……Arkadaşımın takımında yine her sene ligden takım çıkartan oyuncular vardı. O ligin papazları vardı 5-6 tane yöneticilerde bu takımda bu oyuncularla sürekli diyalog halinde iletişim halindeydi fazlasıyla. Mesela devre başında daha hiç yenilgileri yokken oyuncular birlik oldu dediler ki tamam biz iyi gidiyoruz, maç kazanıyoruz ama iyi

antrenman yapmıyoruz. Böyle gidersek bu antrenörle lige çıkamayız dediler ve 2 hafta sonra daha yenilmeden antrenör gönderdiler. Bu oyuncular artık sadece takımın değil, ligin papazı olmuşlardı…….. Primler bellidir ilk 6 her zaman daha fazla alır yedekler daha az alır ama cezayı çok fazla bilmeyiz maç kaybedersin maaşından kesilecektir ama papaz oyuncudan ne kadar kesilir kimse bilmez genelde de kesilmez."

K23: *"Takımlarda Politik davranışların her türlü eksi veya artı yönleri olabilir. Ama eğer sen baştan sporcuları kazanıyorsan, sporcularla grupları, gruplarla takımları kazanıyorsan, o zaman ortak bir amaç edinmiş oluyorsun ve hedef rotasyonunu sağlayabiliyorsan tüm bu unsurlar pozitif etkiye dönüşür……..Transfere müdahil olması sporcuların, iyi bir oyuncunun buraya gelmesine vesile de olabilir. Ya da sırf kendi istiyor diye arkadaşını getirmesine neden olmakta transfere müdahil olmaktadır. Yöneticinin kararını, olay esnasında takım içinde bir kararı alırken, yönetici sporcuları dinlerken negatif bakış açısından anlatmak ya da olur işte genç çocuk bilerek yapmadı tölera edilir demek farklı etkiler yaratabilir antrenör ve yönetici üzerinde. Burada o yüzden karakterler ön plana çıkıyor. (Bu gruplar olumlu kullanılabilir mi?) Tabi ki amacımız bu olmalı zaten bu oyuncular arasında ki ilişkileri olumlu yapılara dönüştürmek en büyük amacımız. Eğer grubu antrenör yönetiyorsa bu bahsettiğim davranışların pozitifleri büyür negatifleri küçülür. Grup, antrenörü yönetiyorsa veya grubu sporculardan biri yönetiyorsa, o zaman olumlu olumsuz olmasını niyet ve o kişilerin bilgisi vizyonu karakteri belirler. Oyuncuların özelikle tecrübeli oyuncuların görüşünü almak gerekiyor. Bunlar kağıt üzerinde anlattığımızdan çok daha fazlasını yaşıyor, biliyor ve eğer niyeti gerçekten takıma katkı yapmak ve başarılı olmaksa faydalı olabiliyor. Antrenör olarak gereksiz otoriteye girmeye gerek yok. Önemli olan niyet ve bilgi…… Bu güçlü veya etkili sporcular antrenör veya sporcuların performansını düşürebilirler bizim ülkemizde zaten ota boka modu düşüyor herkesin, birinin takımı biraz aşağıya çekiyor olması takımı çok etkileyebiliyor. Hatta bu seviyede bazı sporcuların hiç bir şey yapmaması, pozitif bir şey yapmaması da güç kaybına neden oluyor. Ya da enerji kaybı oluyor. Sporcunun takıma sosyal desteği, motivasyon desteği, olmaması kendini tamamen vermemesi bile takımı kötü etkileyebiliyor. Bazen de bunu sana tepki olarak yapabiliyor. Tavır yapabiliyor buna ceza da veremiyorsun……..Olumsuz yönleri oyuncu vizyonu kadar bilgi aktaracağı için gidip işte biz bu adamla kötü antrenman yapıyoruz diyebilir yöneticiye. Eğer benden hoşlanmıyorsa ya da hoşlanmadığı başka oyuncuyu bana böyle yansıtabilir. Kötü açıdan ben tamamen onun görüşünden harekete gidiyorsam. Kimi öyle antrenörler var, bir*

sporcuyu belliyor o nederse onu yapıyor…… Baskın oyunculardan her takımda vardır ve olması lazım takımda disiplinin sağlanması birliğin olması için ama sadece 1 ya da 2 olması lazım fazla olmaması lazım bunların sayısı artarsa sorun çıkar. Bunlarla antrenör çatışmaya girerse ters düşerse veya ipler bunlara verilirse; bilerek maç kaybettirirler, transfere etki edebilirler, antrenörü gönderebilir, kimin ne kadar süre alacağını etkileyebilirler. Papaz oyuncular hep transfer kararına etki etmeyi dener, çabalar ama etmemesi lazım. Ama transfere etki eden oyuncular diğer takımlarda tabi ki var. Eğer bir oyuncuya güveniyorsanız performansı varsa takım kazanıyorsa doğal süreçte onun istek ve önerilerini dinleyebiliyorsunuz…… Yabancı bir pasörümüz var ve ısrarla bir arkadaşının alınmasını istiyor. Adam diyor ki benim başarılı olmam gerekiyor. Başarılı olursam bu takımda beş katını kazanma şansım var. Benim başarılı olmam için bu arkadaşımı getirmeniz lazım diyor. Bizde neye inanacağımızı şaşırıyoruz. Acaba gerçekten performansımı düşünüyor yoksa arkadaşını mı getirmek istiyor. Biz de birkaç antrenman takip ettik dediği gibi bizde olan oyuncunun topu öldürme oranı düşük. Hatta pasör kendisi istatistikleri çıkarmış verdi elimize. Bizde istediği oyuncuyu getirmeye karar verdik. Ve onu dinledik. İstediğini aldık ama sonucu da iyi oldu gerçekten de başarılı oldular. Bu oyuncunun karakterine kişiliğine bağlı."

K24: *"Oyuncu insanın doğası gereği bu işlerle uğraşır, etki etmek ister. Kazanmayı kaybetmeyi bile bazen unutur. Ama burada önemli olan antrenörün yöneticinin bu durumların farkında olup iyi yönetmesi ve takıma zarar değil fayda vermesini sağlaması. Papaz oyunculara çok ihtiyaç var. Bunlar olmazsa antrenörle takım arsında katalizör görevi görecek kimse olmaz. Bunları doğru yönetmek önemli. Papaz oyuncular odaklanır doğru hedefler biçerse kendilerine takımı da kontrol edip motive edebilir. Ortak hedefin kurulması oyuncuların oraya odaklanmasının sağlanması gerekir. Ben her zaman şunu söylerim oyuncuya hepimiz kazanacağız ama önce takım kazanacak, kulüp kazanacak. Kulüp kazanırsa sen kazanmaya devam edersin, ben devam ederim……. Eğer papaz oyuncuları doğru motive edip olumlu yönde kullanabilirseniz. Bu oyuncular sizi 1 yıl boyunca götürebilir. Başlangıcından sonuna kadar sezon boyu faydalı olurlar. Takımı bir arada tutarlar takımın hedeflerine odaklar. Zaman zaman çok ağır antrenman olur, artık içerde mırıldanmalar başlar tek bir kişinin olumsuz lafı domino etkisi yapıp her şeyi olumsuza döndürür. Bu sırada o papaz oyuncuların tavrı çok önemli. Oyuncular bu sıkıntıları genelde antrenöre iletmez. Kendi içlerinde açılırlar ve bu sıkıntının büyüyüp büyümeyeceği bazen bir oyuncunun tavrına bağlıdır. Oyuncunun grubunun içinde sizinle*

beraber olacak size destek olacak hedeflere odaklanmış oyuncular lazım. Grubun rayından çıkmaması lazım. Baskın oyuncular takım içi değişimleri bizden daha yakından görüyor."

Çizelge 4.8. Politik davranışların etkilerine yönelik kodların dağılımı

Katılımcılar	Olumsuz Etkileri															Olumlu Etkileri							
	Arkadaşlarını transfer ettirirler	Antrenörü gönderebilir	Kimin ne kadar süre alacağını e	Takımın performansı düşebilir	Oyuncunun performansını düşürebilir	Yeni gelecek antrenörün belirlenmesini	Takım demoralize olabilir	Oyuncuyu takımdan gönderebilirler	Antrenör bu oyunculardan cekinir	Ceza ve primlerde kayırmacılık	Oyuncunun ayağını kaydırma	Yeni sözleşme leri etkiler	Kendilerine yarayacak özel taktik	Takım içinde çatışmalar olur	Takım politik davranışlara odaklanılır	Başarıya katkı sağlarlar	Takımı motive edebilirler	Oyuncunun performansını yükseltir	Faydalı bir transfer yaptırabilirler	Gençlere destek olurlar	Antrenöre yardımcı olurlar	Disiplini sağlarlar	Takımdaşlığı arttırırlar
K1 (ES)	X	X		X	X	X	X			X					X	X	X	X			X	X	X
K2 (ES)	X		X	X	X		X	X		X		X			X	X	X	X				X	
K3 (KS)	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X		
K4 (KS)	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X					X							
K5 (ETA)	X			X				X	X		X								X				
K6 (KTA)	X	X	X	X	X	X	X									X	X					X	
K7 (ES)	X	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X		X	X	X					
K8 (ES)		X		X	X		X	X	X						X	X	X	X	X	X			
K9 (KS)	X		X	X	X					X	X		X	X		X							
K10 (KS)	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X				X		X			X	X
K11 (ETA)	X			X			X									X	X			X	X	X	
K12 (KTA)	X	X	X	X		X		X	X		X					X	X	X	X		X		
K13 (ES)	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X						X		X			
K14 (ES)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X					X
K15 (KS)	X	X	X	X	X			X	X			X				X		X					
K16 (KS)	X	X	X	X		X	X		X		X		X		X	X	X	X		X			
K17 (KTA)	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X				X						
K18 (ETA)	X			X	X	X		X			X					X	X			X	X		
K19 (ES)	X	X	X	X	X	X		X	X					X			X		X	X		X	
K20 (ES)	X	X	X	X	X	X		X					X			X	X			X			
K21 (KS)	X	X	X	X		X	X									X			X				X
K22 (KS)	X	X	X	X		X	X			X			X					X						
K23 (KTA)	X	X		X	X	X			X							X			X		X		
K24 (ETA)	X	X	X	X												X	X				X		X

4.1.5 Takımlarda sporcuların politik davranış düzeyini belirleyen etmenler

Çizelge 4.9. Takımlarda sporcuların politik davranış düzeyini belirleyen etmenler

Kategori	Alt Kategori	Kod	f
Takımlarda sporcuların politik davranışlarının düzeyini belirleyen etmenler? (f=211)	Antrenör Özellikleri (f=83)	Nitelikli	21
		Otoriter	17
		Kararlarında kimseden etkilenmemeli	13
		Politik davranışlara müsaade etmemeli	13
		Oyuncularla fazla samimi olmamalı	13
		Çekindiği oyuncular varsa artar	6
	Yönetici Özellikleri (f=52)	Oyuncularla samimi olmamalı	18
		Antrenörün işine karışmamalı	14
		Nitelikli	12
		Sadece işini yapmalı	8
	Kulüp Özellikleri (f=76)	Kurumsal	17
		Adil	14
		Hiyerarşi korunmalı	11
		Politik davranışlara doğru yorum	9
		Takım başarısı odaklı prim varsa, müsabakalara yansımaz	6
		Alt liglerde daha çok	6
		Paranın çok olduğu yerde yüksek	5
		Üst liglerde çok	4
		Rekabetin yüksek olduğu takımlarda yüksek	2
		Her seviye takımda yüksek	2

Katılımcılarımızın (n=24) sporcuların takım içi politik davranış düzeyini belirleyen etmenler üzerine görüşleri (f=211) Çizelge 4.9.'da, 3 alt kategori içerisinde sınıflandırılmıştır. Antrenör özellikleri (f=83) alt kategorisinde *"Nitelikli antrenör", "Otoriter antrenör", "Antrenör kararlarında kimseden etkilenmemeli", "Antrenör politik davranışlara müsaade etmemeli"* ve *"Antrenör oyuncularla fazla samimi olmamalı"* ifadeleri öne çıkmıştır. Yönetici özellikleri (f=52) alt kategorisinde ise *"Yönetici oyuncularla samimi olmamalı", "Yönetici antrenörün işine karışmamalı"* ve *"Nitelikli yönetici"* kodları en sık ifade edilen görüşler olmuştur. Son olarak kulüp özellikleri (f=76) alt kategorisinde öne çıkan kodlar ise *"Kurumsal yapılanmış kulüp", "Oyunculara adil davranma"* ve *"Hiyerarşi korunmalı"* ifadeleri olmuştur.

Çizelge 4.9.'da yer alan kodlara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

K1: *"Düşük bütçe ile şampiyon olduğumuz takımda, hiyerarşi belliydi bir kere yönetim olması gerektiği gibi antrenör olması gibi davrandı. Takım içinde abisi belli kaptanı belli ondan daha yaşlı ama düzeni belli kötü niyeti olmayan bir abi grubu var bir genç grubu var bir de bizim gibi orta grup var. Ben orda mesela orta grup çok etkiliydi çünkü alt grupla üst Kısımı bağlayabiliyorduk. Takım içinde bile hiyerarşi belliydi…… Bir keresinde bir oynadığım bir takımda bu davranışlar çok yaygındı papazlar ipleri eline almıştı. Sonra antrenör gitti, başarısızlık oldu. Yerine daha otoriter bir antrenör geldi. Daha gelmeden önce adam gençmiş ama manyakmış denilebilecek bir otorite ile geldi imajla geldi. Bu davranışlar azaldı……. Şuan oynadığım takımda mesela yönetim olaylardan habersiz basketbolla spor yöneticiliği ile ilgili bilgisi, tecrübesi yok. Ne duyarlarsa ona inanıyorlar, siz şimdi gerçekleri göremediğiniz zaman. Bende bir antrenör veya sporcu olarak bende sizi yönlendirmek istesem, size şöyle böyle desem, 3 kere inanamazsanız 4 te inanırsınız……. Antrenör ve yönetici tutumları çok önemli burada. ……..Başarı sadece daha iyi en iyi sporcularla gelebilecek bir şey değil. Sadece bunla alakalı değil. Bu orada çalışan malzemecinin senin malzemeni doğru şekilde hazırlaması, soyunma odasının kokusu, temizliğinin seni antrenmana motive etmesi, yönetimin paraları düzgün ödemesi, antrenörün elinde doğru bir antrenman programı ve metoduyla saygı duyulacak şekilde çalışması, takımı bir payda da toplayabilmesi ile başarılı olabilirsiniz. Onun dışında daha toplu bir düzenle, paran düzgün yatar ama soyunma odası kirlidir. Takım da çok yetenekli 2-3 adam vardır ama toparlayıcı adamlar yoktur. Bu bir takım işi topluca her şeyi düşünmek lazım……Hangi takımlarda daha yüksek bence altta da yüksek üstte de yüksek. Altta sistem zayıf, belirsizlikler çok yöneticiler antrenörler tecrübesiz o yüzden yüksek, üstte de pasta çok büyük rekabet çok büyük orda da daha yüksek en üste bence daha yüksek. Ama düzeni olan, sistemi doğru kurulmuş, otoriter yönetim, otoriter antrenör, işini bilen adamlar olduğu zaman biraz daha azalıyor bunlar hatta hiç olmuyor diyebiliriz. Tam tersi olursa insanların dikkati başarıdan çok başka şeylere kayıyor antrenmana maçtan çok bu tarz şeylere kayıyor diline vuruyor……Antrenörde bazen oyuncuya yakın olmaya çalışıyor. Oyuncunun statüsüne bağlı yönetimle takımla ilişkisine bağlı. Bazen yönetim el atıyor direk oyuncunun oynamasını istiyor ve baskı yapıyor. Oyuncunun siyasi görüşün beğeniyor, dini tutumunu beğeniyor vs. Antrenör mesela yeni bir takıma geliyor orda ki güçlü grubu yiyemeyecek durumda mecbur onlarla iyi geçinmek zorunda. Mesela arkadaşım Artvin de oynuyor. Antrenör sürekli orada moda girmiş, oyuncular 5-6 kişi bir araya gelip sohbete başladığında gelir, beni mi yemeye çalışıyorsunuz? Ne yapıyorsunuz diyormuş. Bu tabi antrenörün otoritesi anlamında çok kötü bir durum. Bu tarz şeyler var……*

Resmi müsabakalarda başarı herkesin yararına olduğu için üst seviyede, buralarda sevmediğine pas vermeme gibi davranışlar çok fazla olmaz maçta ama antrenmanda kesinlikle olur."

K2: *"Antrenörün çok bilgili ve dominant birisi olması lazım. Antrenörün oyuncularla saha dışı çok iletişim kurmaması yakın olmaması lazım etkiliyor çünkü. Antrenörden herkesin bir çekinmesi korkması lazım. Çünkü diğer türlü oyuncular bunu kullanıyor. Adam kayırmalar başlıyor. Zaten bu davranışların artıp azalmasında antrenörün davranışları çok önemli……. Şimdi yöneticiler sadece işini yaparsa, maaşların düzenli sağlanması, prim konusunda adaletli davranılması ve diğer işlerini yaparsa sadece ve antrenörle oyunculara saygılı olursa sadece ara sıra takım yemeklerinde vs. konuşursa çok sevilir pozitif etkisi olur. Ama böyle üstüne vazife olmayan işlere karışırsa, antrenörün işine karışırsa, oyuncu ile antrenör arasına girerse olumsuz etkiler. Mesela bize bir yönetici konuştu bir ara. İşte inanılmaz bir maç kazanmıştık deplasmanda geldi; İşte maçı kazandınız ama gevşemeyin hemen gevşediğiniz için prim yok gevşekliği sevmem falan dedi. Tüm takım dağıldı orada, gelecek hafta kaybettik. Sonra başka yöneticide geldi bunu yerine aynı durumda gelip elinize sağlık beyler her şey yolunda deyip gitti. Bu kadar işini yaptı adam sadece. Bu da takımın enerjisini yukarı çekti."*

K3: *"Antrenörler sporcuları dinleyip yapmaz genelde üst düzeyde, Süper ligde oyunla ilgili oyuncunun söylediğine çok kulak asmazlar ama alt yapılarda ve alt ligler dinlediklerini gördüm. Altlara gittikçe bunlar çoğalıyor çünkü üstte genelde sistem daha iyi, antrenörler daha iyi oluyor……Yöneticiler bilinçli olursa, idmanları izlerlerse, sahada dönenleri anlalarsa, antrenörler de bu papaz oyuncular prim veremez. Antrenmanda yaptıklarını hoş görmemesi lazım bunların artmaması için ama birçoğu yapamaz çünkü kendi başı ağrır. Antrenörler bunlara izin verirse kendine de zarar veriyor, bazı antrenörler ise asla izin vermez oyuncu trilyonda alsa izin vermezdi. Nabza göre şerbet bir miktar doğru. Kariyerli oyuncuyla genç oyuncuya aynı davranamazsın ama kantarın topuzunu kaçırmamak adaleti sağlamak önemli……Yöneticiler antrenmanı izlemeli oyuncuların nabzını tutmalı ama çok samimi olmaması lazım. Mutsuz olmasına oyuncunun izin vermemesi lazım. Niye maç kaybediyoruz diye düşünmeli……. Yönetici ve antrenörün bunu anlayacak kapasitede olması lazım takıma çok uzak kalmayacak. (Hangi liglerde daha çok?) Bölgeselde zaten para olmadığı için çok fazla yok ama 1. Lig ve süper ligde çok fazla var. Alt liglerde insanlar her şeyini veriyor gelişmek istiyor, her şeyini veriyor sahada ama süper ligde kendini kanıtlamış grubu oluşturmuş, antrenörü yöneticiyi bağlamış nasıl olsa*

oynayacak yani rahat rahat antrenman yapıyorlar. Kimsenin umurunda değil, kadrolar zaten derin değil. Prim varsa anca canla başla oynarlar. Ya kulübün yapısı güçlü olacak ya yönetici bilgili becerikli olacak veya antrenör. Yoksa sporcunun niyetine kalıyor iş. Politik davranış zirve yapıyor. Antrenör ve yönetici bilgili ve karakterli olması lazım…… Olabilir arkadaşına pas verme, diğerine vermeme. Ama üst seviyede o kadar kendini düşünüyor ki herkes yakın arkadaşını bile düşünen az. Bu yüzden bu olaylar üstte az oyuncular takımı bile düşünmüyor, Süper Ligde herkes kendi istatistiğini süresini arttırma derdinde prim varsa anca maçı düşünürler. Sözleşmeler genelde 1 yıl maksimum 2 yıl oluyor zaten, o yüzden takımı düşünmüyor kimse."

K4: "Antrenörün herkese adil davranması lazım birisine farklı birisine farklı davranırsa, onun söylediğine inanır güvenirse, haksız olsa da ona inanıp yanlış karar verebilir…….....Yöneticilerde antrenöre etki eder, kimin oynayacağını belirlerse antrenör onu dinlerse takımın motivasyonu düşer. Antrenöre saygı kalmaz. Antrenörün özgüveni olması lazım yöneticiye kendini ve oynattığı oyuncuyu savunabilmesi lazım……..Üst takımlarda daha fazla oluyor çünkü kadın basketbolunda alttakımlarda sporcuların kariyeri yaşı daha küçük o yüzden çok konuşamıyorlar. Yaş kategorisi de daha küçük. Üst liglerde yaş ego rekabet büyüyor ve bu yüzden de entrikalar artırıyor. Genelde herkes takımdan çok kendini düşünür. Ne kadar süre aldım ne kadar sayı atım bunu önemserler. O atacağına ben atayım diyor, arkadaşım atsın diyor. Kendi arkadaşı dolu olmasına rağmen boş olana vermiyor…….. Ama Antrenör adilse bilinçli ise oyuncular bu kötü etkileri yapamıyor. Yaptığı anda antrenör onlara tepki gösteriyor. Buna cesaret edemiyor ama antrenör onu yiyen bir adamsa yapan avantaj kazanabiliyor bu da takımı kötü etkiliyor."

K5: *"Tabi bu her antrenör için geçerli değil. Oyuncu güdümlü bir antrenörse ister istemez etkileniyor. Antrenör ve yöneticinin bunları yönetebilecek kapasite ve tecrübede olması lazım. Oyuncuya zayıflık hissettirmemek lazım. Antrenörün bilgisi ve kişiliği önemli ikisi birlikte olmalı. Otoritesini bilgi ile tecrübe ile kuramayan antrenörün zayıflığını oyuncu hissederse hemen kullanır. Büyük antrenörlere ise kimsenin bir şey yapabilme şansı yok. Oyuncu papazda olsa bilgiye tecrübeye saygı uyar. Yöneticinin bilgi tecrübesi de çok önemli . Bazen yöneticiler antrenörü aşıp, direk sporcuyla konuşup fikir alıyor anket yapıyor ve oyuncu burda kötü niyetliyse bunları kullanabilir. Kulüpler her zaman kurumsal olmalı, hiyerarşiyi bozmamalı, sistem önemli……..Üst seviyede başarı ile odaklı çok*

büyük paralar kazanıldığı için daha çok herkes işi performansa odaklanıyor sahaya çıkıp işini yapıyorlar."

K6: *"Ama işini bilen antrenör zaten bunlardan etkilenmez ve hak edeni oynatır. Antrenörün bunları görüp yorumlayabilmesi önemli. (Yöneticiler?) Bizim kulübümüz de yapı gayet oturmuş ve kurumsal o yüzden yönetici ve antrenörler sadece kendi işini yapıyorlar. Yöneticiler sadece performansı kötü ve çok sırıtan oyuncular hakkında talepte bulunuyorlar. Yönetici, antrenör dürüst ve adil olursa krizleri önceden ön görüp oyunculara anlatırlarsa sorunlar en aza iner. Dominant antrenörlerin kurumsal yapıların olduğu takımlarda oyuncular, gidecek - gelecek antrenöre veya oyunculara karışamaz. Biz de mesela yapı çok profesyonel böyle bir şey olamaz. Ama olan takımlar var. ……..Antrenör yönetici maç içi dışı yapılanların farkında olduğunu oyuncuya hissettirmeli. Oyuncu buna bakıyor. Eğer oyuncular antrenör gönderirse bu yeni gelen antrenöre de zorluk getirir. Kulübün takımı yönetmesinde disipline etmesinde de zorluk getirir. Oluyor böyle oyuncu sebepli gönderilen antrenörler. Ama bu seviyede zor. Biz de en üst ligde ikili ilişkilerin saha içine müsabakaya yansıması görülmez. Ben görmedim burada paralar ve rekabet çok yüksek. Maç kazınırsa para kazanacak. Burada duygusal davranıp yanlış tercihlerle takımın performansına etki ederse o zaten burada duramaz elenir. Dışarı alınır."*

K7: *"Ben her seviyede oynadım. Bunlar alt liglerde daha fazla oluyor. Çünkü ben Gençlerbirliği'nde de oynadım orda profesyonel oldum A takıma çıktım. Orda mesela en kötü kazanan bile iyi bir para kazanıyor. Orada başka bir profesyonellik var. Kimse kimsenin kuyusunu kazmazdı. Sistem belli, herkes hoca beni oynatırsa oynarım, oynatmazsa şansımı beklerim diye bakıyor. Ama alt liglerde öyle değil…….. Kulüp genel menajeri yönetici olarak mesela bu işlerde çok etkili. Çok müdahil olduklarını gördüm. Genel menajerin görevi genelde oyuncularla yönetim arasında köprü görevi, sorunları halletmesi gereken isim ama maalesef ülkemizde daha çok kadroya karışmak vs. ben genel menajerin oyuncularla bir olup hocayı yolladığını bile gördüm yani. Genelde zaten hocalar yerini sağlama almak için takımda güçlü kişilerle arasını iyi tutar……Antrenörün bir oyuncuyu maçtan çıkarmasında bile taraftarın etkisi var yönetimin etkisi var, yönetici derki bir adama iyi para vermiştir. Ya hocam biz buna o kadar para verdik sen buna biraz daha şans ver. Bazen öyle bir hoca geliyor ki ben mesela böyle dışardan bakıyorum olaya hoca orda piyon olarak görüyorum."*

K8: *"Tabi ki yöneticinin ve antrenörün rolü burada çok önemli. Özellikle antrenör takımla içe olduğu için sürekli her gün takımı etkileyecek kararlar aldığı için dikkatli olmalı. Hoca*

bunları gördüğü zaman hemen müdahale etmesi lazım. Ama onu da ancak sözü geçiyorsa yapabilir. Yoksa yapacak bir şey yok. Özellikle şehir takımlarında küçük yerlerde uzun süre kalan sporcular bunu daha çok yapıyor kulüplerimizde amatörce yönetildiği için bunların işi kolaylaşıyor. Antrenörden güçlü ve yönetime yakın oyuncular var. Başkan sabah akşam o oyuncularla birlikte takım içinden bilgi alıyor bu da antrenörü zayıflatıyor. Bu oyuncular birleşip takımla beraber istese antrenörü çok rahat gönderebilir. Antrenörlerde bunu görüyor ama olay olunca başka yere bakıyor görmezden geliyor çünkü papazı oda karşısına almak istemiyor."

K9: *"Antrenörlerin adil olması lazım süre vermede, frikik-serbest atış atacak kişileri belirlerken vs. adil olmalı. Oyunculara iyi veya kötü tepki gösterirken ayrım olmamalı, sporcuların yöneticilerin antrenörün teknik kararlarını etkilemesine izin verilmemeli……Biz en büyük rakibimizin en yetenekli, performanslı sporcusunu transfer ettik. Ona para yatırdılar ve biz o sıra para almadan oynuyorduk tamamen. Bu kızın yöneticilerle de diyaloğu vardı. Ama bizim takımda çok fazla uyum sağlayamadı. Sezon içerisinde mesela şöyle konuşmalar olabiliyordu. Bu oyuncu forvet alındı ama biz ondan fazla gol atıyorduk, orta saha ve kanat oyuncuları olarak. Böyle olduğu zaman tabi bir para alıyor bak mevzusu oluyor. Bunu hoca ya da yansıttık ve sağlam azar yedik ve bunlar azaldı. Burda hocanın tavrı önemli açıklaması önemli. Antrenör son kararı ben söylerim diyor ama güçlü tecrübeli sporculardan çok etkileniyor. Mesela bir oyuncu sakatlandığı zaman onun yerine kim oynamasını gerektiği o oyuncuya sorabiliyor ya da takımda sözü geçen diğer oyunculara soruyor. Antrenöre yakın olan sporcuların mesela kayrılma gibi bir durumları yüzünden bizim takımımız yıkıldı dağıldı. Antrenör bazı sporculara tolerans gösterdiği için……Yöneticilerimizle sporcularımız arasında birazcık fazla samimiyet oluştu bu dönemde bu da hocanın hoşuna gitmedi…… Örneğin biz bu sporcu ile bir süre sonra arkadaş olduk benimsedik ama bir maçtan sonra hoca soyunma odasına gidip zaten bir tek sen para alıyorsun başka kişimse para almıyor bu biçim oyuncu dediği zaman oyuncuyu tamamen kaybediyorsun ve değerlinin de kafasını karıştırıyorsun."*

K11: *"Ama siz bu forma şansını antrenmanda ki performansa sahada ki mücadeleye göre verirseniz, adaletli olursanız, herkes sadece forma için mücadele eder sahada rekabete girer…… Kulüpler kurumsallaştıkça, seviye yükseldikçe, profesyonellik arttıkça bunlar azalıyor. Kulübün yapısı imkanı yöneticileri iyi değilse; sorunlarla mücadele etmek oyunculara özellikle de bu baskınlara kalıyor o da bu olumsuz işleri doğuruyor. Kulüplerde bir görev tanımı olması lazım, bu görev tanımı içerisinde herkes en iyi şekilde görevini*

yapacak o alanın içerisinde tamamen özgür olması lazım ve bir üst makamın görevinde ona tamamen güvenmesi lazım. Ama bizde tam tersi parayı veren her şeyi yönetmek kontrol etmek istiyor. Yöneticilerin biz de o kadar egoları var ki. Yönetim doğru insanları doğru kişileri tespit edip doğru görevleri ve kısmında olacak ve görevi verdikten sonra işi ona bırakacak. Bence en iyi yönetici bu. Ama çoğu yönetici parayı ben veriyorum diye her şeye karışır müdahale eder, o zaman da olmaz. Yöneticiler oyuncularla iletişime geçerse oyuncular bunu kullanır. Antrenör üzerinde etki etmek ister ama üst seviyelerde tabi bu yine az. Üst seviyelerde kurumsal kulüplerde kararlara oyuncu karışamaz……Antrenörlerin bunları algılayıp, kötü yanlarına prim vermeden doğru şekilde yönetecek bilgi beceride olması gerekiyor. Antrenörün ve yöneticinin tavırları ve bu olaylara yaklaşımı bu davranışların nasıl ve ne kadar gelişeceğinde en belirleyici unsur…….. Alt liglerde tabi bunlar daha çok oluyor. Bunları da yaşadık gördük, biliyoruz. Geçmişte her yerde biraz daha fazlaydı ama artık daha profesyonel herkes. Bütün takımlarda daha samimi olan oyuncu grupları var. Sosyal hayatlarını burada geçiriyorlar ama bizim seviyemizde bunu antrenmana, sahaya çok fazla yansıtmazlar. En üst seviyeye çıktığın zaman futbolda özellikle şampiyonluğa oynayan takımlarda iş değişiyor. Kimse kimsenin ayağını kaydırma gibi işlere çok giremiyor. Oralarda kulüp yapıları ve profesyonellik farklı seviye de ama alt liglerde bunlar var. Üst seviyede bir adam herkese kötü davransa da saha dışında eğer sahada takımı kurtarıyorsa. takımı üst seviye taşıyorsa kimse bu adam takımdan gitsin istemez hepsi onu ilk 11 de görmek ister. Saygıyı gücü burada kazandıran performans. Çünkü zaten bu seviyede artık oyuncularda, antrenörler de çok tecrübeli ve akıllı böyle kötü niyetli oyuncular takıma zarar verir, böyle davranışlar. Bunu da diğerleri fark ettiği zaman bunları doğal olarak çark onu dışarı atar ve dışlarlar…….. Antrenör bunları iyi yönetir ortak bir hedefte birleştirirse bireysel hedeflerin önemi çok kalmıyor. Bu sefer herkes ortak bir nokta için çalışıyor. Çünkü biliyorlar ki takım kazanırsa ben kazanırım. O yüzden de mecbur bir ortak noktada kulübünü kazanması için mücadele ediyor. Çoğu kulüp artık oyunculara performans odaklı sözleşmeler veriyor. Galibiyet primleri şampiyonluk primleri vs. bunlar olduğu zamanda oyuncu burada büyük kazançlar olduğu için başka şeyleri bırakıp takımın başarısı için her şeyi yapıyor…….. Aynı pozisyonda oynayan oyuncular arasında bir rekabet oluyor tabi ki normal şartlar altında. Ama benim gördüğüm kadarıyla bizim seviyemizde ki takımlarda oyuncular bunu saha içi gerçek mücadele kapsamında sınırlı tutuyor. Saha içinde sakatlıyım faul yapayım. Saha dışında ayağını kaydırayım gibi davranışlar olmaz, yapamazlar…….. Saha içinde pas davranışlarına da bu seviyelerde ikili

ilişkiler etkili olmaz. Ben çok şahidim ki bir birlerinden nefret eden konuşmayan oyuncular saha içinde gerektiğinde o pası vermiştir. Üst seviyede profesyonellik daha iyi. Başarıyla beraber büyük primler tatminler kazanıyorlar çünkü. Hepsi kendini düşünse bile takımın kazanması herkesin avantajına. O yüzden de sahaya yansıtmıyorlar. Galatasaray'da mesela hepsi birer şöhretti oyuncuların, paraya dahi ihtiyaçları yok. Hepsinin egosu tavan hepsi ego tatmini içinde. Ama sahanın içinde öyle bir şey yok bir gol atıyorlar birbirini seven sevmeyen hepsi sarılıyor. Ama saha dışında da birbirlerini yiyorlar ama saha içine girdiler mi her şeyi unutup mücadele ediyorlar bunun adına da profesyonellik deniliyor……Takımdan kimse kimseyi gönderemez üst seviyede denese bile yapamaz. Önemli olan diğer oyuncunun performansı takıma faydası…….Üst seviye de yine bu baskın, güçlü oyuncuların ayrıcalığı değil aksine sorumlulukları daha fazla oluyor. Takıma ödenmeyen paraları bunlar yönetime iletiyor. Bazen kendisinden feragat ediyor. Antrenmanda en çok çalışması gerekir tesiste en çok onun sorumlu davranması örnek olması gerekir. En önemlisi kulübün organizasyonu ve kültürü. Kulübün yapısı ve kültürü sağlam olursa, yöneticiler ve teknik heyet doğru kişilerse oyuncuların tüm karakter özellikleri bu kültür çerçevesinde sınırlı kalır ve olumlu kullanılabilir."

K12: *"Burada antrenör ve yöneticinin özellikleri ve tavrı da tabi ki önemli hatta belirleyici faktörlerden diyebiliriz. Çünkü onlar yön veriyor oyuncuya. Siz oyuncuya müsaade ederseniz her türlü davranışı sergileyebilirseniz. Bu gücü oyunculara verirken buna onları alıştırırken dikkat etmek lazım……Bu biraz da antrenörden antrenöre değişir. Herkesi yönlendiremezler……. Antrenör veya yönetici sürekli bir sporcunun fikrini alıp bunu uygularsa, oyuncu ister istemez gücü eline alıyor. Diğer oyuncular ona yaklaşmaya çalışıyor. Yöneticilerin özellikle çok tuttuğu oyuncular var. Özellikle altyapıdan gelen veya uzun yıllardır o takımda olan oyuncuları çok sevip tutuyorlar ve performansı ne olursa olsun bir gönül bağı olduğu için işte bizim kızımız bizim altyapımızdan yetişti bizim şehrimizin kızı, bize çok emeği var diye onun yedek kalmasını istemiyorlar ve bunu antrenöre yansıtıyorlar. Bizde yöneticiler çok fazla işin içinde. Diğer branşlara göre transferlere onlar karışıyor. Şunu oynat bunu oynat diye çok fazla önerilerde bulunabiliyorlar. Oyuncular bu nedenle yöneticilere çok fazla iletişime geçip güç sahibi olabiliyorlar. Yöneticiler gelip hocacınızdan memnun musunuz? Nasıl gidiyor? diye oyunculara sorup fikir aldığında bu olumsuz sonuçlar doğuruyor. Bunun talebi genelde yöneticilerden geliyor bu da antrenöre zarar veriyor. Yöneticilerin fazla meraklı olmaması işi olmayan şeylere karışmaması gerekiyor. Özellikle camiayı tanımayan yöneticiler olduğu zaman, ister istemez oyunculara*

soruyor hangi antrenörü getirelim, kimi transfer edelim diye…….. O yüzden oyuncuların yöneticiye yakın olması bile forma şansını etkiler. Bazı oyuncular ben ne olursa olsun bu takımda oynarım yönetici beni kızı gibi görüyor diyor. Buda antrenörlerin işini zorlaştırıyor başkan bir oyuncuyu bu kadar tutarsa antrenör o oyuncuyu kenara almaya bile çekinir. Bunu da takım fark ederse bilirse işler kötüleşebilir. Ve bu oyuncu yönetici ile çok yakın odluğu için oynamazsa mutsuz olursa antrenörün altını oyabilir…….. Ama dediğim gibi kadın sporcularda maddi kazanç ün şan şöhret çok olmadığı için bu durumlar erkek takımlarına göre çok daha az takımdaşlıklar daha fazla burada ama tabi ki zaman zaman oyuncuların antrenörleri yöneticileri yönlendirdiği zamanlar oluyor. Ama olsa da bunu genelde takım için yapıyorlar. Ben erkek takımlarında da çalıştığım için çok rahat karşılaştırma yapabiliyorum. Şimdi erkeklerde bir hedef var. Adam para kazanacak, meşhur olacak, transfer yapacak bunun için oynaması lazım ve çok fazla iyi oyuncu var. Rekabet çok, forma şansı az. Bu yüzden mecburen birinin ayağını kaydıracak ve onun önüne geçecek. Birilerine yakın olacak yöneticiye antrenöre yaklaşacak. Ama kadın futbolun da böyle bir durum yok zaten kendini ispat etmiş başarılı az sayıda oyuncu var. …….. Gruplaşmalar tüm takımlarda oluyor. İnsanlar arasında ister istemez bir birleri ile daha iyi anlaşıyor bazıları. Ama ben kadın futbolunda bunun olumsuz yanını çok fazla görmedim."

K13: *"Antrenörler demokrat ve adil olmalı. Her hocanın çok güvendiği bir oyuncu vardır. Sen o oyuncunun yerine aldığın oyuncuyu göz ardı edebilirsin ama o senin tuttuğun oyuncu sakatlanınca bu sefer diğer çocuğa muhtaç kalırsın. Ve bu da, bunu sana koz olarak kullanabilir. Benin de ayağım ağrıyor, belim ağrıyor diyor. Şimdi de ben oynamıyorum diyor. Antrenör bir oyuncuya ipleri verdikten sonra, bir daha geri toplayamaz. Biz Türk toplumu olarak ya bir insana tam güveniyoruz. Kızıyorsak tam kızıyoruz bu dengeyi kuramıyoruz. Antrenörün özelliği bu davranışların artıp azalmasında çok önemli. Antrenör oyuncuları ile yakın arkadaş olursa, onlarla devamlı çay kahve içmeye gidebilir, alkol alır. Bundan diğer sporcuları olumsuz etkilenebilir. Ve devamlı yediği içtiği gezdiği insan bunun farklı yönde koz olarak kullanabilir. Diğer takım oyuncularına baskı kurabilir, güçlenir takım içinde benim burada yerim garanti diye gevşer……Alt ligden üste çıkıldıkça hentbolda aşağıdan yukarı doğru artar bu davranışlar…….. Eğer antrenör bir oyuncuyu devamlı oynatmayı hücumda tutmaya çalışıp ta devamlı onunla muhabbet eder şöyle yapabiliriz böyle yapabilir fikrini alırsa, bunu diğer sporculara yapmazsa diğer oyuncuları bu olumsuz etkileyebilir. Özellikle aynı pozisyondaki*

oyunculardа bu olur. Hocanın antrenmanda sporcularla nasıl ilgilendiği bile etkiler. Aynı pozisyonda oynayan bir sporcuya sürekli hücumda diğerine sürekli savunmada yer verirse antrenmanda bu adil olmaz."

K14: *"Antrenör kaliteli ve karakterli bir adamsa bunları yaptırmaz zaten müsaade etmez. Yapsalar da etkilenmez. Ama etkilenen de çok. Eğer antrenör kaliteliyse, bilgiliyse ve baskın bir karakterse o takımda bunları göremezsiniz. Ve aynı zamanda kulüp kurumsalsa profesyonel bir yapı varsa da göremezsiniz. Yani iş disiplini olan baskın bir hoca, saha dışında da gerek yöneticilerle gerek oyuncularla bir çizgi koyan ve o çizgiye kimseyi yaklaştırmayan bir antrenörse ve takımda da yapı kurumsalsa yöneticiler de sadece kendi işini yapıyorsa, hiyerarşiyi bozmayıp gerektiği gibi oyunculara disiplin uyguluyor, antrenörün arkasında duruyorsa bunlar olmaz. Ama şu oynasın, bu oynamasın deyip maçta sallıyorsa antrenöre müdahale, oyuncu ile iş birliği yapıp antrenörü kötülüyorsa bunlar olur. O zaman oyuncu bu yöneticiyi kullanır, arkadaşının da üstüne oynar hocanın da üstüne oynar. Onları kötüler göndermeyi çalışır. Yönetici de antrenörde oyuncunun da kendi alanı vardır görevi vardır. hereksin orda kalması lazım…….. Her takımda görülen şeyler değil bunlar. Doğru antrenörlerin olduğu doğru yöneticilerin olduğu takımlarda, kurumsal kulüplerde veya karakterli düzgün oyuncuların seçildiği yerlerde bunlar olmaz olsa da olumlu katkıları olur. Antrenörün gücü, kulübün kurumsallığı ve yöneticinin kendi çizgisini bilmesi çok önemli burada. (Hangi takımlarda veya liglerde daha çok/daha azdır sence?) Alt liglerde takımına göre kurumsallık profesyonellik olmadığı için ve antrenörler yöneticiler tecrübesiz odluğu için daha fazla olabilir. Ama bazı takımlarda alt ligler de sadece 20 yaşında genç oyunculardan oluşuyor kolej takımı gibi paraları olmuyor. Onlar sadece kendi geliştirmek, kendini göstermek için, başarı için çalışıyor bunlara uğraşmıyor. Onların kafaları zaten daha bunlara ermiyor. Tecrübe kazandıkça para kazandıkça, işin içine çıkar çatışması girdiği zaman bunlar çoğalıyor. Üst ligde para rekabet çoğaldıkça herkes takımı değil kendini düşünmeye başlıyor ve oynamak için saha içi dışı her şeyi yapıyor……Hele ki antrenörde bunları görmezden geliyor tolerans sağlıyorsa o zaman oyuncular iyiden iyiye bir yaptırım olarak güç göstergesi olarak kullanıyor. Bu sefer diğer oyunculardа düşüyor oyundan idman yapmıyor maçta kasmıyor. O yüzden hocaya rol kesiyor numara yapıyor. Yaşadığımız şeyler bunlar."*

K15: *"Özellikle iyi yapılanmamış iyi yönetilmeyen takımlarda bir grubun yoksa bitiyorsun oynama şansın yok. Politik davranışların olup olmaması; Tamamen aslında hocayla alakalı kendini ispat edememiş hocalar, sporun içinden gelmeyen insanlar böyle papazların*

etkisinde. Sporun içinden gelen, bunları yaşamış, dinamikleri, camiayı, ortamları bilen birisi bunlara düşmez……..Yönetim işe karışırsa, sporcu ile antrenör hakkında konuşursa yetkisi olmayan konularda o takımlarda kimse oynamak istemez. Huzurlu olamazlar. Daha iyi yönetilen köklü takımlarda bu olmaz……..Etkilenen antrenörler için başkalarının ağzına bakan antrenörlerin olduğu yerler için antrenöre ve yöneticiyi yakınlıkta önemli bunlar ama otoriter bir antrenör etkilenmez……. Antrenörler takımdaki politik davranışları görmezden gelemez, bunları anlayıp fark edip yönetmeli. Veya yöneticinin akrabası bir oyuncu var mesela veya antrenörle başka takımlarda birlikte çalışmış belki oyunculuğundan arkadaşı veya o oyuncu o antrenörün o takıma gelmesinde faydası olmuş, kazan kazan muhabbeti olmuş. Ondan dolayı bazı durumlarda oyuncuyu tutmak zorunda antrenör. Böyle olunca bir şekilde kendi istediklerini arkadaşlarını oynatıyorlar bunlar. Antrenörse etkisizse bakışlarla sözlerle, bile etkilenip değiştiriyor beni."

K16*: "Özellikle kadın sporlarında antrenörler biraz daha geride durmak zorundalar. Özellikle erkek antrenörse. Antrenör herkese eşit davranmalı ve disiplini sağlamalı bence bu yeterli. Eğer zayıf karakterli bir antrenör varsa, sporcular bunu anlıyor ve tecrübesiz bir antrenörü gördüklerinde sporcular, daha çok kulis yapıyor ve gruplaşmalar kargaşalar başlıyor. Erkek antrenör kadın sporcu ilişkileri de riskli. Daha kolay etkilenebiliyorlar……. Sporcuların eğer idarecilerle arası iyiyse ve sporcular tarafından yönlendirilebilir yapıdaysa idare, kulüp içi hiyerarşi bozuluyorsa. Çeşitli sorunlar politik davranışlar kaos artar. Sporcular antrenör gönderme veya getirme de de çok fazla etkili olabilir. Özellikle sporcuların kulüp idarecileri ile araları iyiyse idareciler onlara sporcu isimlerini de hoca isimlerini de sorabilir. Bazen de yöneticiler sporcularla toplantılar yapıp hocanızdan memnun musunuz? Şu kadar maç yenildiniz, biz göndermeyi düşünüyoruz şeklinde de sorabiliyorlar. Kararı takım verebiliyor. Bu takıma antrenöre karşı güç veriyor……. Transferler konusunda antrenör ve yöneticiler sporcuların sesine kulak vermeli dinlememeli ama onlardan etkilendiklerini kararlarını sporcuların belirlediğini hissettirmemeli ve burada sporcu karakteri de çok önemli o transferi veya taktiği kendisinin veya arkadaşlarının çıkarı için mi istiyor veya takımın iyiliği için miyi görebilmeli antrenörler. Antrenörler sporcular arasında ikili ilişkileri anlayıp yönetebilmeli. Adaletli ve dik duran antrenörler gri alanlar bırakmayan antrenörlerin olduğu yerlerde, politik davranışlar azalır. Antrenör kişiye göre davranmaya başlarsa*

sporcular; onun istediği oluyorsa benim istediğim olmuyor a başlarsa bu sefer takım içinde bütünlük bozulur ayrışım başlar."

K17: *"Antrenörlerin bazıları özellikle erkek takımlarında sporcularla arkadaş pozisyonu girerler özellikle tecrübeli oyuncularla dışarda da görüşmeye devam ederler tabi kız takınmalarında bu tehlikeli olduğu için daha azdır ama erkek takımlarında da bu çok görüşür gezer oyun oynamaya gidereler aynı Caferlerde takılıyorlar bir süre sonra bu antrenör oyuncu ilişkisinin sınırını geçer yavaş yavaş takımla ilgili yorum yapmaya laf almaya başlarlar. Kayırmalar başlar……. Antrenörün bu işi nasıl yönettiği geçmiş örneklerle sporculara nasıl aktardığı önemli olan. İyi ve kötü örneklerle bu işi yürütmesi gerekir. Örneğin bak geçmişte gruplaşmalara neden olanlar takımdan gönderilmişken, bu gruplara dahil olmayanlar işini yapanlar takımda kaldı. Hatta bugün takımın menajeri oldu gibi örnekler vermek önemli. Bu bir motivasyon mesela sporcu için ama tam tersi; bak gördün mü sen dünyanın en iyi sporcusu olsan da takım içinde gruplaşmalara sebep olur, kavgalara taraf olur bazı şeyleri antrenörden gizlemek veya antrenörün kuyusunu kazmak sonucunda takımdan giden x kişiyi gördün bu senin de başına gelebilir denmelidir. Antrenör rekabeti adaletli olarak sağlanması gereklidir. Antrenörün liderlik tipi ne olursa olsun. Antrenör adaletli olursa sorun olmaz. Rekabet pozitif güdülenir……. Bu tamamen hocanın ve kulübün duruşu ile alakalıdır. Profesyonel çizgide duran takımlar. Tecrübeli antrenörler ve bu işi bilen idareciler olduğu zaman sporcular buna zaten yanaşamazlar. Ancak antrenörlerin ve idarecilerin bu konularda zaafları olduğunu gördükleri zaman. Sporcuların hepsi bu işi yapar. Hiçbir şey olmazsa sporcu bir şey yapmazsa, antrenörle sıkıntı yaşayan idareciler takımın içinde ki böyle tecrübeli oyunculara yanaşır, telefon ederler özel görüşürler. Antrenörle takımla ilgili bilgi almaya çalışırlar. Bu otomatik olarak oyuncuyu güçlendirir. Hoca bir süre sonra oyuncunun etkisinde kalmak durumun da kalabilir. Tam tersi hoca da bu işi yapabilir. Takım içinde seçtiği birkaç oyuncu ile takım içinden bilgi almak için oyuncuyu kendine yakın tutar. Güya motive etmeye kalkar ancak sonra oyuncu bundan da etkilenir. Yine güçlü olur bu da otomatik olarak x oyuncu çok formda değil hocam acaba böyle mi yapsak Ahmet'le kavga etti, Ayşe'yle çok daha iyi deyip antrenörü etki altına alabilirler. Antrenörün işte antrenör tiplemeleri burada devreye giriyor. Antrenörün tecrübesi spor bilgisi ve hayata bakış açısı burada devreye giriyor. Ama ayrıyeten de idareciler burada önemli. Bir çok kulüpte bizim başımıza geldi Oyuncuların çoğunun antrenörün ruhu duymadan İdarecilerde sporcular arasında bazen başlangıçta iyi niyetli ilişkiler başlıyor. Ya işte biz sporculara kardeş gibi yaklaşıyoruz, çok severiz deyip,*

belli samimiyetle laubalilik çizgisi çok incedir. O çizgi aşıldığı andan itibaren bazı problemler yaşanmaktadır. Hiyerarşi çok önemli, hem uygulamada hem teoride hiyerarşiyi bozduğun andan itibaren takım içerisinde bu tür şeyler evet olur……. Demokratik antrenör olmak mesela çok ince bir çizgidir. Bu kadar farklı kuvvet dengelilerinin olduğu bir ortamda güçlü ve kuvvetlilerin farklılaştığı ortamlarda. Demokratik antrenörler etki alında kalabilir. Otoriter antrenörler ise tam tersi hiç bir şeyi algılayamazlar. Onlarda gerçekten kendilerine yardımcı olabilecek dönüt ve katkıları alamazlar (sporculardan, yardımcı antrenörlerden, idarecilerden). Bu politik davranışları anlamak için işin içinden gelmek ve sosyal becerilerinin yüksek olması lazım ama en önemli şart adaletli olmaktır……. Tabi ki bazı oyunculara uzak veya yakın olabilirsiniz ama önemli olan kararlarda adaleti bozmamaktır. Eğer size yakın sporcular. çok adınızla anılan sporcuları oynatma oynatmama kararlarında adaletli olursanız. Sporcular yakın olan veya olmayan sporcuların oynamasında, sözleşme almasında fark olmadığını ve performansın önemli olduğunu görürse iyi oynayanın forma aldığını görürse. A bak x sporcu hocaya yakın kızı oğlu gibi ama y sporcu daha iyiyse o oynuyor u gördüklerinde adalet sağlanır. Ama antrenör her zaman bazı sporculara yakın olabilir. O onun sosyal hakkı önemli olan adaletli olmak bundan etkilenmemek……. Antrenör ve idarecinin birbirinden habersiz veya arkasından takımla bu tip ilişkilere girmesi tehlikeli olabilir. Saha içi pas vermeme, üzerine oynama, antrenöre gidip etkileme konuşmaları hepsi yapılır, yaptılar da. Bu gelsin, bu gitsin şeklinde ya da "bu niye geldi? biz bunu istemiyoruz". O andan itibaren antrenör çok geniş düşünmek zorunda. Net tavır sergileyerek onların tersine davranarak takımı dağıtabilir. Tam tersi böyle bir güruh karşısında direnmeyebilir. Tamam siz nasıl istiyorsanız ben demokrat bir insanım deyip bu sefer takım içerisinde bundan sonra olacak konularda otorite kaybedebilir. Genel anlamda antrenör bu konuları sporcuları yansıtmamak noktasında, yansıyan konularda baştan disiplini kurmalı. Herkes işini yapmalı konusunda, hiyerarşik düzende sporcular istenenlere sorulanlara cevap vermeli, bunun dışında sorulmadığı taktirde veya istenmediği takdirde takım içinde işleyiş ekonomi taktik tekniklere, çok karışmasına müsaade edilmemeli……. Politik davranışlar her ligde her seviyede olur. Çünkü her ligin kendine özgü motivasyonu rekabeti vardır."

K18: "*Eğer antrenör bilgili, beceriliyse bu oyuncuların davranışlarına sözlerine göre karar vermek yerine analizlere istatistiklere bakıyorsa, bunları ayırt edebilirse, bu oyuncuların lafı sözü kendini yıpratmaktan başka işe yaramaz. Hele ki artık videolar kayıtlar var. Kimin ne oynadığı, ne hata yaptığı videolarda net bir şekilde görülüyor. Antrenör yapılması*

gerekeni yapacak ve herkese adil olacak, eşit şekilde davranacak kimseye üstüne vazife olmayan konularda konuşma şansı vermeyecek, etkilenmeyecek. Bunları düzgün yaparsa sorun olmaz. Ama eğer adaletsiz olursa kararlarını yanlı verirse oyuncuların eline koz verir. O da zaten en kısa zamanda kendine olumsuz şekilde döner. Antrenör sporcu çizgisini korumak lazım o ilişkiyi dikkatli kurmak lazım……Yöneticilerde bazen kendini önemli görmek etkili görmek için oyuncuyla çeşitli olmaması gereken iletişimlere giriyor. Orayı hazmedemeyen bir yöneticiyse sporcu başkanım başkanım diye ona gittiği zaman o başka şekilde etkileniyor. Ama gerçekten orayı hak eden bir yöneticiyse zaten neyin ne olduğunu görebiliyor ve bunlardan etkilenmiyor. Yönetim antrenörle beraber olmazsa, arkasında olmazsa, sporcunun önüne atarsa hocayı orada başarının gelmesinin imkanı yoktur. Antrenörlerin yöneticilerin bir oyuncuyu transfer etme surecinden başlayarak takımda olduğu sürece iyi gözlemlemeli araştırmalı hangi hareketi neden yapıyor çözebilmeli. Antrenör zaten kendine güvenmiyorsa papaz oyuncuya sırtını dayadıysa, ona o kulüpte başarı gelmez bir sonraki yılı görmez. Papaz oyuncuya ipi verdiğin an kaybedersin. Eninde sonunda seni de yer. Bu gruplar tüm takımlarda vardır. Ama antrenörü nitelikli, yöneticisi bilgili, yapısı sağlam bir kulüpse bu oyuncular çok etkili olmaz bu davranışlar azalır. Bu davranışlar sporun içerisinde her zaman var olacak ama, Ne kadar ciddi ve düzgün bir kulüpse bu oyuncular fırsat bulamaz. O yüzden kulüplerimiz daha kurumsal bir yapıya kavuşmalı antrenörler yöneticiler bu oyuncuları ayırt edebilecek kapasite de olmalı. Böyle olursa bu oyuncular olumsuz işler yapamaz yapmaya kalkarsa da camiadan silinir gider. Sporcularda bu sayede hatalara teşvik edilmez ama şuanda bu yapıda kulüp sayımız çok az inşallah çoğalır."

K19*: "Üst liglerde daha çok oluyor çünkü daha çok para var. Alt ligde para olmadığı için daha çok bir aile ortamı oluyor. Aynı yola gidiyorlar. Ama para olunca herkes kendi yoluna gidiyor. Herkes kendi başarısını düşünüyor……Antrenörün kim olduğu da önemli tabi papazın papazlık yapması için veya kulübün profesyonelliği. Bizde mesela çok kurumsal bir yapı var. Kimse yetkisi dışında bir şeye karışmaz. Yetkilerin kimde olduğunun belli olması önemli. Bizde hiç olmaz mesela yönetim bile oyuncu ile direk konuşmaz önce antrenörle görüşülür. Herkes kendi işi ile uğraşıyor. Transferde de etkili olabilirler ama yapısı zayıf kulüplerde. Bizim kulüp mesela çok kurumsal, tek kişi profesyonel biri transferden sorumlu. Böyle olunca bizde kimse transfere etki edemez ama diğer kulüplerde oluyor. Ama dediğim gibi yeri geldi biz de bile Sırp dünya yıldızı oyuncu etti."*

K20: *"Antrenör çok aşırı otoriter olursa takım karşı cephe alabilir. Burası askeriye değil sonuçta spor. Çok ipleri de salmaması lazım. Yeri geldiğinde, gerektiğinde yapması lazım ayarı tutturmak lazım. Öyle olunca huzur oluyor takımda. Antrenöre de bağlı eğer gerçekten iyi bir antrenörse etki etmeye gerek kalmaz kimse cesarette edemez fikir vermeye. Ki zaten bu doğal değil bir sporcu bir antrenöre akıl verememeli. Verdiği zaman iş oyuncunun niyetine kalıyor, iyi niyetli mi kötü niyetli mi? Daha genç antrenörler bu duruma daha çokla düşüyor…… Yönetici maddi konularda yalan söylerse o da takıma zarar verebilir. Yönetici önce antrenörle muhatap olup sporcuyla direk samimi olmazsa sorun olmaz. Durduk yere gelip sohbet etmez bizim seviyede yönetici. Ama daha az kurumsal takımlarda papaz oyuncuların sözleri çok geçiyor ve yeni gelecek antrenörü bile önerebilir şu gelsin diye…… Antrenmanlarda istediğine pas verme pas vermeme olayı olabilir ama en üst ligde olduğumuz için bu seviyede maçta yapamaz kimse. Ama daha az kurumsal takımlarda papaz oyuncuların sözleri çok geçiyor ve yeni gelecek antrenörü bile önerebilir şu gelsin diye."*

K21: *"Bu biraz antrenörün duruşundan otoritesinden kaynaklı. Bunların hepsi de olabilir. Hiç biride olmayabilir. Antrenör çok pasif bir antrenörse, saygı duyulmayan bir antrenörse, bilgisine güvenmiyorsan bunlar olabilir. Ama çok otoriter veya bilgili bir antrenörse zaten bunları ona iletmeye çekiniyorsun. Ama şuan benim oynadığım takımda ben çok rahat söylüyorum bu düşüncelerimi. Antrenör yönetici görevini yapacak vasıfta değilse, o sorumlulukları yapmaya çalışacak papaz oyuncular ortaya çıkıyor. ……Çok profesyonel takımlarda tabi ki de çok olmaz ama bizde oluyor. Takım mesela bir oyuncu ile iyi olacak ama antrenör bunlardan etkilenip bir oyuncuyu oynatmadığı için takımın başarısı da etkileniyor. Oyuncuların motivasyonunu aidiyeti düşürüyor. Antrenöre de inanmayınca zaten hiç bir şey kalmıyor. Burada sistem oturmuş antrenörün oyuncuları belli, burada ne yapsam da forma giyemem bazı oyuncular ne kadar kötü oynasa da saha da kalır, düşüncesi oluşursa herkes düşer. Sende o zaman ben ne yapsam forma giyemem deyip gidebiliyorsun."*

K22: *"Bu sene bir takım duydum çok yakın bir arkadaşımın oynadığı bir takım mesela yönetici takımdaki sporcularla mesajlaşıyor. Normalde yönetici antrenöre söyler, antrenör uygular. Ama takımda yönetici sürekli oyuncularla muhatap oluyor. Takım kaptanının antrenörün işi bunlar. Yönetici kesinlikle bunu yapmaması gerekiyorken çok fazla yapıyor. Hiyerarşi önemli bozulmamalı. Çok var bu, antrenörün pasif olmasından kaynaklanıyor. Bizim mesela şuanda çok geçmişi olan çok baskın bir antrenörümüz var hiç kimse bunu yapamaz. Tam tersi olduğu zaman bu çok olmuştur çok antrenör yenmiştir oyuncular*

tarafından. Yöneticilerin oyuncularla yüz göz olduğu yerlerde antrenörün pasif olduğu yerlerde bunlar olabilir. Antrenörün ve yöneticinin yapısı karakteri çok etkili, özelliklede yöneticinin……..Kişiye göre taktik benim şuanda oynadığım takımda yapamıyor hiç kimse, çünkü antrenör çok baskın bu takımda. Antrenörün baskın olduğu takımlarda bu çok ama antrenörün biraz daha pasif olduğu takımlarda ben bile bilirim yani bir antrenörün değil de saha içinde baskın olan bir sporcunun takımı yönlendirdiğini bilirim. Bu çok olmuştur çok antrenör yenmiştir oyuncular tarafından. Yeni gelecek antrenörün belirlenmesinde de etkisi olabilir oyuncuların…….. Antrenör ve yöneticinin kimseyle fazla yakın veya uzak değil herkesle eşit olmak profesyonel davranması gerekir. Kesinlikle olumsuz bence bu politik etkiler takımlar için, hiyerarşiyi bozup da böyle yapıda başarılı olan bir takım yoktur. İpler oyunculara bırakılırsa başarı gelmez."

K23: *"Eğer grubu antrenör yönetiyorsa bu bahsettiğim davranışların pozitif yönleri büyür, negatifleri küçülür. Grup, antrenörü yönetiyorsa veya grubu sporculardan biri yönetiyorsa, o zaman olumlu olumsuz olmasını niyet ve o kişilerin bilgisi vizyonu karakteri belirler. Oyuncuların, özelikle tecrübeli oyuncuların görüşünü almak gerekiyor. Bunlar kağıt üzerinde anlattığımızdan çok daha fazlasını yaşıyor biliyor ve eğer niyeti gerçekten takıma katkı yapmak ve başarılı olmaksa faydalı olabiliyor……O noktada kulüplerde hiyerarşik düzenin iyi kurulması lazım genel olarak yöneticiden başlıyor bu ve idari menajerler aradaki adamlar biliyor bu durumu. Yöneticiler cesaret edemediğinden yetkisi olmadığından bazen sporcu ile kötü olmak istemediğinden bu sorunlara yol açabiliyorlar……..Bizde mesela sporcunun yöneticiye direk gitme şansı yoktur. Gittiği anda direk kafası kopar, sen nereye gidiyorsun burada bir düzen var. Burada çözemezsen gidersin ama tabi yöneticilerde bunu arka plandan yapmaya çalışıyor, arıyor - soruyor senden habersiz konuşuyor. Oyuncu gelip sana diyor ki beni başkan aradı diyor. Başkan beni aramıyor mesela oyuncuyu arıyor bu da oyuncuya ayrıcalık veriyor zararlı bir özgüven veriyor. Antrenöre seni yiyebilirim mesajını inceden veriyor sporcu. Genelde zaten bunlar tecrübeli veya performanslı sporcular oluyor. Başkanla yönetimle arası iyi, geliyor "senin için yapabileceğim bir şey var mı?" diyor mesela, bu ne demek biliyor musun, "sana nasıl kayabilirim ben" demek. Hiyerarşinin kaybolmaması lazım……. Ben 3. Lig'den en üst seviyeye, her seviyede çalıştım, milli takımlarda da çalıştım her yerde senin (antrenörün) müsaade ettiği kadar o insanlar (sporcular) o boşluğu doldurmaya çalışıyor……. İyi veya kötü ikili ilişkiler saha içerisinde pas verme davranışlarını etkiler. Ama yine burada antrenör bunun değerlendirmesini yapan kişi olaya*

hakimse bunu anlar. Her ligde, her seviyede, her takımda lider oyuncular, diğer oyuncular ve yardımcı oyuncular olmak zorunda. Antrenörler bu yüzden bu yapıya önem vermeli onları paydaş yapmalı ve iyi yönetmeli. Antrenör bence herkese önce bir konfor alanı bırakmalı. Herkes rahatça hareket edebilmeli ama baktı ki gelip o konfor alanında oyuncu başka işler yapıyor, hemen müdahale etmesi lazım sen kaptansın ama kaptan olmak bu olaylara müdahil olabilirsin demek olmuyor……Yöneticilerin iç dünyaları çok farklı. Özellikle kadın branşlarında en işinin ehli, namuslu gözüken yöneticinin bile iç dünyası öyle değil. Bu da bir sıkıntı fırtınalar kadınlara zaaflar hat safhada bu bir sıkıntı bayanlarda. Ama daha büyük sıkıntı sporcunun bir şekilde belli bir kariyeri, eğitimi, spor tecrübesi var. Antrenörün de aynı şekilde. En üstteki yöneticinin gene de bir kariyeri var. Patron destek oluyor tamam ama genelde aradaki yöneticiler hiçbir vasfı olmayan gel aslan buraya aldık seni yönetime. Sen şu takımla ilgilen denilen adamalar. Yeterli bilgiye yeteneğe vasfa sahip değil. Adam Tofaş süremeyecekken al sana bu Ferrari'yi sür diyoruz, belki sürmeye çalışıyor ama beceremiyor şanzımanı bozuyor duvara çarpıyor kontrol edemiyor. Takım yönetiminden bir haber yöneticilerin verdiği zararlar çok oluyor. Geliyor mesela o gün gereksiz bir konuşma yapıyor. Yönetici belli şeyleri konuşur cezayı konuşur primi konuşur, ödemeleri konuşur. Aksaklığı konuşur kısa konuşur yöneticinin işi budur yöneticinin yüzü eskimez. Öbür türlü gelip ben teknik olarak karışmak istemiyorum ama servisler böyle olsa pasları şuraya versek dediği zaman millet kıçıyla dinliyor otoritesi gidiyor. Ne derse dinlenmiyor artık yalama oluyor. Herkes kendi işini yapmalı. Yönetmeliklerin kuralların yapıların çok net olması lazım kulüpte. Önemli olan şey temel sıkıntı standardizasyon. Bir şeyin standardize edilmesi her şeyin, prim ceza antrenman gelme gitme, diyalog, giyim hepsi standart olmalı. Sporcu bunları düşünmemesi lazım. Sporcu ben daha çok para kazanmak istiyorum, daha ayrıcalıklı olmak istiyorum dediğinde tek düşüneceği şey daha fazla çalışmalıyım, daha iyi oynamalıyım, sahada etkili olmam, karakter olarak yapıcı olmam lazım demesi lazım. Pozitif davranışlara özendirici etkenleri yukarı koyup onlara odaklamak lazım. Antrenörler bu yapıya önem vermeli onları paydaş yapmalı ve iyi yönetmeli. Baskın ve etki etmek isteyen sporcular her türlü yolu deneyebilirler, bu tamamen antrenörün ve yöneticinin sporculara ne kadar mesafe bıraktığı ve sporcuların ne kadar yol kat ettiği ile ilgili. Transfere müdahil olmak , iyi bir oyuncunun buraya gelmesine vesile de olabilir. Ya da sırf kendi arkadaşını getirmek içinde olabilir. Bu niyetleri iyi anlamalı takımı yönetenler ve antrenörler. İyi veya kötü iklim, ilişkiler saha içerisinde pas verme davranışlarını etkiler. Ama yine burada antrenör bunun değerlendirmesini yapan kişi olaya hakimse bunu anlar. Eğer temel bir çerçeve varsa bunlar yönlendirilebilir şeyler. Taktikte oyun olanlarında her

şey belliyse bunlar daha zor olur…… Minik takımdan milli takımlara kadar her yerde artık sporcular kendi başarılarını takım başarısının önüne koyuyor. Kendi başarılarına daha fazla odaklanıyor. Bence papazlar özellikle üst seviye voleybolda artık çok fazla işlemiyor."

K24: *"Güçlü bir kulüp yapısı ve antrenör yoksa Papaz dediğimiz oyuncular etkili olur. Mali yapı kötüyse, verilen sözler kulüp tarafından yerine getirilmiyorsa, antrenörde eksiklikler varsa bu oyuncular ortaya çıkar. 19 yaşında bir çocuk bile antrenör zayıfsa papazlık yapmaya kalkabilir. Oyuncu eksiklik gördüğü duyguyu aşındırır. Yöneticide çok önemli. Yöneticinin oyuncuların ve antrenörün durumlarının farkında olması lazım. Antrenörün, yöneticinin bilgisi becerisi eksikse, kulüp yapısı zayıfsa oyuncu istediğini yapar…… Oyuncuların ulaşmak istedikleri şeyi takım hedefine göre organize etmeli antrenör. Yıl yıl, sezon sezon takıma da yarayacak, oyuncuya da yarayacak hedefi antrenör vermesi lazım. Burada kulübün yapısı sistemi önemli, kulüp oyuncuya gelir gelmez bazı değerleri ve hedefleri aşılamalı ve bunları beklemelidir. Eğer bir oyuncuya güveniyorsanız, performansı varsa, takım kazanıyorsa doğal süreçte onun istek ve önerilerini dinleyebiliyorsunuz. Burada antrenörün yöneticinin tecrübesi önemli, oyuncunun bu teklifini iyi değerlendirip takıma yararlı olmak için mi yapıyor, yoksa başka bir amaçla mı? Ayırt edebilmeli. Önerdiği alınacak oyuncuyu çok yönlü araştırmanız lazım…… Herkesin farklı bir hedefi var kimi parayı hedefler, özleşmeyi hedefleri, kimi sadece o takımda bulunmayı kalmayı hedefler burada antrenörün görevi oyuncunun hedefi ile takımın hedefini örtüştürmektir. Herkesten maksimum hedefi alabilmek için herkese takım hedefi çerçevesinde hedefler vermek, aşılamak, göstermek gerekiyor. Ve oyuncudan beklentilerinizi dürüstçe ifade etmeniz gerekiyor. Oyuncu insan doğası gereği bu işlerle uğraşır, etki etmek ister. Kazanmayı kaybetmeyi bile bazen unutur. Ama burada önemli olan antrenörün yöneticinin bu durumların farkında olup iyi yönetmesi ve takıma zarar değil fayda vermesini sağlaması. Aslında antrenörün adaletli olması en önemlisi bu. Herkes şunu biliyor o takımın bir lideri olacak, komutanları olacak. Bu lider oyuncular kaptanlar oluyor bazen diğer oyuncalar arasından çıkabiliyor ve o takımın askerleri de olması lazım. Oyuncunun hedeflerini kulüp hedefleri ile birleştirmek lazım. Yönetici antrenörü aşıp oyuncularla birebir ilişkilere girer, oyuncuyu ilgilendirmeyen konuları oyuncuyla konuşur, antrenörün arkasından iş yaparsa oyuncularla birlikte o kulüpte bir daha dikiş tutmaz. Bunun çok örneği var……. Ancak zayıf yapılı kulüplerde oyuncular antrenörü gönderebilir. Oyuncular kendi arasında gruplaşmaya veya antrenöre direnç göstermeye başladığında, bunu hemen fark edip etkili*

bir tepki göstermeniz, önüne geçmeniz gerekiyor. Yoksa bu davranışlar hemen hastalık gibi yayılır. Ama bu daha çok alt liglerde olur. Antrenmanlarda verdikleri sözel tepkilerle jest mimiklerle bile diğer oyuncuların üzerine oynayabilirler. Ama en üst düzeyde iş müsabakaya geldiğinde kimse bunları yapamaz, düşünemez. Çünkü orada kimse kaybetmek istemiyor her maç çok önemli. Önemli paralar kazanılıyor."

Çizelge 4.10. Politik davranış düzeyini belirleyen etmenlere ilişkin kodlar

Katılımcılar	Antrenör Özellikleri						Yönetici				Kulüp Özellikleri									
	Nitelikli antrenör	Otoriter antrenör	Antrenör işine karıştırmamalı	Antrenör politik davranışlara müsaade	Antrenör oyuncularla fazla samimi olmamalı	Antrenörün çekineceği oyuncular varsa artar	Yönetici oyuncularla samimi olmamalı	Yönetici antrenörün işine karışmamalı	Nitelikli yönetici	Yönetici sadece işini yapmalı,	Kurumsal yapılanmış kulüp	Adalet	Hiyerarşi korunmalı	Politik davranışları doğru yorumlanabilmeli	Takım başarısı odaklı prim varsa,	altlarda daha çok olur	üstlerde çok olur.	Paranın çok olduğu yerde yüksek olur	Rekabetin yüksek olduğu takımlarda yüksek	Her seviye takımda yüksek olur
K1 (ES)	X	X	X		X	X			X		X		X					X	X	X
K2 (ES)	X	X		X	X		X			X		X								
K3 (KS)	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X		X		
K4 (KS)	X	X	X	X			X	X			X	X					X			
K5 (ETA)	X	X	X	X			X		X		X	X	X		X	X				
K6 (KTA)	X		X	X				X		X	X			X	X					
K7 (ES)	X							X			X	X			X	X				
K8 (ES)		X		X		X	X	X			X						X			
K9 (KS)	X	X	X	X	X		X	X				X	X	X						
K10 (KS)	X	X			X							X		X				X		
K11 (ETA)	X						X	X		X	X	X			X	X				
K12 (KTA)	X	X			X	X	X	X	X				X							
K13 (ES)		X						X				X					X			
K14 (ES)	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	
K15 (KS)	X			X	X		X	X			X									
K16 (KS)	X	X	X		X		X	X	X		X	X	X	X						
K17 (KTA)	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X						
K18 (ETA)	X	X	X	X			X		X		X	X								
K19 (ES)	X		X		X		X		X		X		X				X	X		
K20 (ES)	X	X	X	X			X	X	X		X			X						
K21 (KS)	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X		X						
K22 (KS)	X				X			X					X							
K23 (KTA)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X					X
K24 (ETA)	X		X				X		X		X			X	X	X				

4.1.6. Katılımcılarımızın spor takımlarında yaşanan politik mücadelelere ilişkin diğer görüşleri

Çizelge 4.11. Spor takımlarında yaşanan politik davranışlar hakkındaki diğer görüşler

Kategori	Kod	f
Takımlarda yaşanan politik davranışlar hakkında diğer görüşler (f=21)	Oyuncu Menajeri etkisi	4
	Milli takımlarda var	4
	Türkiye'de çok önemli	3
	Kadın takımlarında daha az	2
	Yurt dışında önemsenmez	2
	Alt yapılarda bile var	2
	Kişiye özel prim varsa oyuncu ona odaklanıyor	2
	Yabancılar sadece kendisini düşünür	1
	Masör, doktor vb. yardımcı personel etkisi	1

Çalışmamız kapsamında katılımcılardan (n=24) ayrıca takım sporlarında yaşanan politik davranışlar hakkında ki diğer görüşlerini ifade etmeleri istenmiş ve bu görüşler Çizelge 4.11 da sınıflandırılmıştır. Katılımcılarımızın çalışmamızın bu kısmında ifade ettiği görüşlerin *"Oyuncu menajerlerin etkisi"*, *"Alt yapılarda bile politik davranışların varlığı", "Milli takımlarda varlığı", "Türkiye'de en önemlisi sosyal hayat ve ilişkiler olduğu", "Yurt dışında ikili ilişkiler önemsenmediği", "Kadın takımlarında daha az"* ve *"kişiye özel prim varsa oyuncu ona odaklandığı"* şeklinde olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.11'da yer alan kodlara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

K1: "*Şu anda basketbol camiasında menajer kurumu çok güçlü, kendi oyunculularını aldırıyorlar kendi oyuncularını alacak oynatacak antrenörleri bir yerlere getirmeye çalışıyorlar."*

K2: *"Süper ligde menajerlerin ilişki ve etkileri de transfer gibi konularda en büyük etmenlerden biri. Takımda ki sosyal hayata dahil olmak zorundasın, yoksa kafayı takarlar"*

K3: *"Biz de Yönetici ve antrenör arasında bir çıkar ilişkisi var ama biz çözemiyoruz. Üst düzeyde oyuncu menajerleri de önemli menajerlerin sözü çok geçiyor. Bazı yönetici veya antrenöre yakın ilişkili menajerler var mesela benim gördüğüm bir tane var adam ne derse o oluyor. Takım sadece onun oyuncularından kuruyorlar."*

K4: “Sporcu *menajerler*inin antrenörlerle ikili ilişkileri de, transferde ve yeni sözleşmelerde çok önemli, kötü oynasan da *menajerin* yakın olduğu bir antrenöre transfer ettirebilir seni, saha da süre aldırabilir.”

K5: *“Alt yapılarda bile çok yoğun oyuncular arası bu rekabetler. Yıldız takımda bile var. Orada velilerinde işin içine girmesiyle işler iyice karışıyor.”*

K6: *“Alt yapı ile bir keresinde biz takım olarak bir turnuva ya gittik. Takımda benim kendi kızım vardı. Hak ederek oynatsam da, performansı çok yüksek olsa da, takımdan tepki aldı kızımı oynatmam. Ben adaletsizlik yapmasam da ve kızıma cephe aldılar. Serviste maça giderken arkada konuşmuşlar işte özgeye pas vermeyin özgeyi oynatmayın diye, her turnuvada MVP olan sayı kraliçesi olan kıza cephe aldılar ve pas vermediler. Maç kafa kafaya giderken şampiyonluk maçında bile pas vermiyorlar ve maçı kaybettik. Kaybetme pahasına (hawrtone deneyleri gibi) sonra ben araştırdım ve az önceki konuşmaları duydum öğrendim. Alt yapılarda bile var bu çocuklar arasında. Çünkü antrenörler zaten orada daha tecrübesiz, bilgisiz, genç özellikle velilerden çok etkileniyorlar, çıkar ilişkisi kurabiliyorlar velilerle ve oynatmayacağı oyuncuyu oynatabiliyor…….. Türkiye’de transferler de en çok menajerler etkili. İrtibatı pazarlığı onlarla yapıyorsun. Kadın sporunda kadın oyuncuların kaprislerini yönetmek çok zor. Güçlü yetenekli oyuncular bu gücünün farkındaysa çok zor onları idare etmek.”*

K8: *“Almanya’da bunlar yok mesela. Abi kavramı bile yok bizdeki gibi. Burada bir yaş büyüğe bile abi diyoruz ya bu güç algısını o oluşturuyor ve eşitsizlik doğuruyor.”*

K9: *“Kadın branşlarında hocaların işi çok daha zor. Ben kadın takımı çalıştırmak istemem alabildiğine tüm entrikalar olabilir…… Tüm takımlarda arkadaşlık ve arkadaşlarının sana bakış açısı çok önemli. Bunlar kişinin milli takıma bile gitmesine neden olabilir. Tüm kariyerini etkileyebilir. Mesela milli takımda seçme yapılırken bile devamlı oraya giden oyuncuların takım arkadaşları hakkında fikirleri alınıyor karakterli soruluyor. Özellikle de mevkiidaşlarsa bu sorulan kişiler tarafından art niyetli olarak kullanabilir. Veya arkadaşının mevkiidaşı ise.”*

K10: *“Ben bunu çok yaşadım daha çok milli takım kamplarında yaşadım, aynı kulüpte oynayan iki arkadaş var mesela ve birbirlerini çok seviyorlar çok iyi anlaşıyorlar. Saha da orta sahada yan yana oynuyorlar bir de sürekli ikisi oynuyor birebirleri ile paslaşıyorlar sürekli.”*

K13 *"Yabancılar her türlü parasını aldığı için genelde başka takımlara kendi ülkelerine dönme imkânı olduğu için takımları genellikle çok düşünmüyorlar günü kurtarmayı kendi performanslarını düşünüyorlar."*

K14: *"Yurt dışında ikili ilişkileri kimse umursamıyor ki adam antrenman sonrası gel kahve içelim diyorum gelmiyor. Geliyor antrenmanda maçta işini yapıyor sonra gidiyor hayatına bakıyor. Maçta kötü performans gösterdiysek bu senle oturup kahve içmedik veya aramız samimi değil diye değil yani. Bunu biliyor adamlar. Bunun nedeni antrenman yapmamak video analizlere çalışmamak gibi. Türkiye'de ama ben takımdan sosyal olarak kopuksam, sadece antrenmana gidip geliyor işimi yapmaya çalışıyorsam, bu çok egolu bunun burnunu sürterler diye başlarlar…….. Yurt dışında maç içerisinde bunları hiç yapmıyorlar ama antrenmanda veya maç öncesi sonrası bazen görülüyor sonuçta onlarda insan ve hiç bir şey yapmasa bile başkasını kötüleyerek hedef göstererek sorumluluğu üzerinden atmaya çalışıyor. Ama maç kaybetmeyi göze ala ala adamı patlatmayı hedefleyeni görmedim. Maçta sonuna kadar oynuyorlar ondan sonra bir şeyler yapacaklarsa yapıyorlar……..Milli takımda bile bunlar var maalesef iyisiyle kötüsüyle. Orada da aynı takımlardan gelen oyuncular grup oluyor ve birbirilerini tutup destekliyor. Farklı gruplar arasında rekabet oluyor. Aynı kulüpler için bahsettiğimiz antrenmanda ve saha içinde aynı oyunlar yansıyabiliyor. Bu da milli takım skorlarına bile yansıyor maalesef. Orada bile bu oyuncu seçilsin benim arkadaşım seçilsin oynasın diyen var…… Hatta bazen bu oyuncular masörü yardımcıyı bağladıysa onlar bile girer bu tezgahların içine. Masör, doktor senin sakat olup olmadığına, oymayıp oynamama kararını vermesine etki edebilir hocanın."*

K17: *"Birincisi kadın erkek ayrımı var. Kadınlarda daha farklı erkeklerde daha farklı. Her iki grupla da çalıştığım için karşılaştırma yapabiliyorum. Şuan kadınlarda çalışıyorum. Kadınlarda rekabet algısı ve rekabeti etkileyen faktörler ile erkeklerde ki rekabeti etkileyen faktörler birbirinden farklı. Mesela kadınlar arasında baktığımızda kadınlarda performanstan çok antrenörlerine olan yakınlık kulüp içerisinde ki statüleri ama erkeklerde mesela daha çok para kazanabilmek önemli. Kadınlarda para ikinci planda. Kadınlarda yakın arkadaş veya uzak arkadaş ilişkisi takım içinde ki gruplara yakınlık mesela çok etkiliyor."*

K23: *"Minik takımdan milli takımlara kadar her yerde artık sporcular kendi başarılarını takım başarısının önüne koyuyor. Kendi başarılarına daha fazla odaklanıyor."*

Şekil 4.12. Diğer görüşlere yönelik kodların Katılımcılara göre dağılımı

	Menajerlerin etkisi	Alt yapılarda bile var	Milli takımlarda var	Türkiye'de en önemlisi	Yurt dışında yok	Kadınlarda daha çok	Yabancılar sadece kendini düşünür
K1 (ES)							
K2 (ES)	X			X			
K3 (KS)	X						
K4 (KS)	X						
K5 (ETA)		X					
K6 (KTA)	X	X					
K7 (ES)						X	
K8 (ES)					X		
K9 (KS)			X			X	
K10 (KS)			X				
K11 (ETA)							
K12 (KTA)							
K13 (ES)							X
K14 (ES)			X	X	X		
K15 (KS)				X			
K16 (KS)							
K17 (KTA)						X	
K18 (ETA)							
K19 (ES)							
K20 (ES)							
K21 (KS)							
K22 (KS)							
K23 (KTA)			X				
K24 (ETA)							

4.2. Nicel Araştırma Bulguları

Bu bölümde öncelikle araştırma kapsamında gerçekleştirilen nicel ölçme aracına ilişkin geçerlik ve güvenirlik sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra ise ölçme aracı ile gerçekleştirilen nicel araştırmaya yönelik bulgular aktarılmıştır.

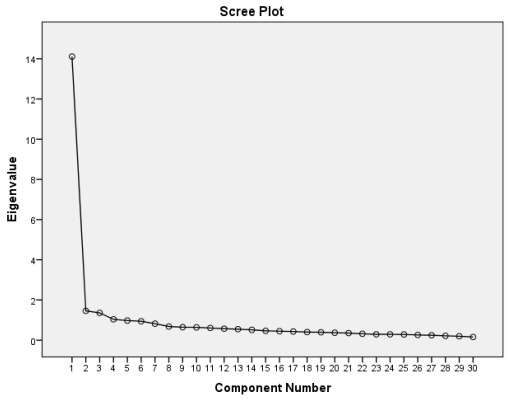
Buna göre TSÖP'ün kapsam geçerliğinin tespit edilmesinin ardından öncelikle 365 kişiden oluşan birinci ön uygulama grubundan elde edilen sonuçlarla açımlayıcı analizler; 262 kişiden oluşan ikinci ön uygulama grubunun cevapları doğrultusunda da doğrulayıcı analizler yapılmıştır. Ardından ölçek 772 sporcuya uygulanarak nicel araştırma verileri elde edilmiştir. Böylelikle araştırmanın nicel boyutunda toplam 1399 sporcudan veri toplanmıştır.

4.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

Açımlayıcı faktör analizi, çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefleyen istatistiki yöntemdir (Büyüköztürk, 2008). Açımlayıcı faktör analizi öncesinde veri setinin analize uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla KMO testi ile Barlett anlamlılık testi hesaplanmıştır. Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testi; 1'e yaklaştıkça verilerin analize mükemmel, 0,50'nin altında ise kabul edilemez uyun gösterdiğini göstermektedir. Testin 0,90'larda hesaplanması veri setinin faktör analizine mükemmel düzeyde uyumlu olduğunu, 0,80'lerde çok iyi, 0,70 ve 0,60'larda vasat, 0,50'lerde ise veri setinin faktör analizine kötü uyum gösterdiğini belirtmektedir (Tavşancıl, 2006).

Barlett testinin anlamlı hesaplanması, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcut olduğunu başka bir anlatımla veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2009). Yapılan analiz sonrasında ölçek maddelerine verilen cevapların KMO değerinin 0,947 olarak hesaplandığı ve Barlett testinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($X^2_{(666)}$=7630,814; p<0,05).

Yapılan ilk analizde ölçek maddelerinin tek boyutta toplandığı belirlenmiş; faktör yük değeri 0,45'in altında olan 7 madde ölçekten çıkarılarak analizler yinelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 1989: 42). Analiz sonrasında 30 maddeden oluşan ölçeğin scree plot eğrisi Şekil'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. TSÖP'ün scree plot eğrisi

Tek boyutlu ölçek maddelerinin faktör yük değerlerinin 0,502 ile 0,803 arasında değişiklik gösterdiği, maddelerin toplam varyansın %47,032'sine açıklık getirdiği tespit edilmiştir.

Ancak Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı Ölçeğindeki maddeler uzman görüşü ve hâlihazırda mevcut bulunan örgütsel politika ölçekleri ve modellemelerinin incelemesi sonucunda üç boyut bağlamında oluşturulması kararlaştırılmıştır.

Ölçme araçlarında boyutlar arasındaki ilişkilerin yüksek olması ve benzer doğrultuda yer almaları sonucunda ölçekteki maddelerin tek boyutta çıkması olasıdır. Likert (1932), Likert tipi ölçeklerin tek bir özelliği ölçmek için geliştirilmesi gerektiğini, dolayısıyla ölçeğin istiatistiksel anlamda tek boyutluluk özelliği taşıyabileceğini belirtmektedir. Ancak ölçülmek istenen özellik alt bileşenlerden (boyutlardan) oluşuyorsa, bu durumda alt boyutların kendi içinde incelenerek değerlendirmeye alınabileceğini ifade etmektedir (Likert, 1932).

Bu noktadan hareketle "Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı Ölçeği"nin daha anlamlı bulgulara ulaşabilmeyi mümkün kılması amacıyla iki ölçme ve değerlendirme uzmanının görüşleri dahilinde, TSÖP alt boyutlar bazında yeniden analiz edilmiş ve raporlanmıştır.

Bu doğrultuda takım sporcularının ölçek maddelerine vermiş oldukları cevaplar alt boyutlar bazında yenilenen KMO ve Barlett testi sonuçları Çizelge 4.13'de gösterilmiştir.

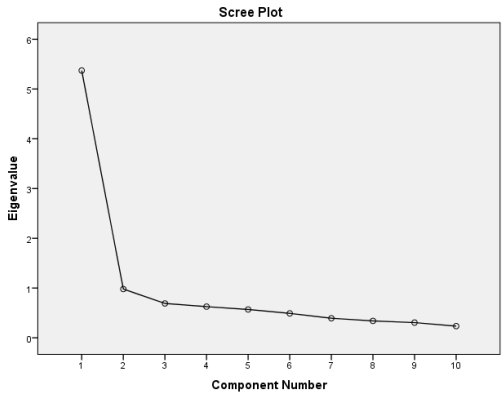
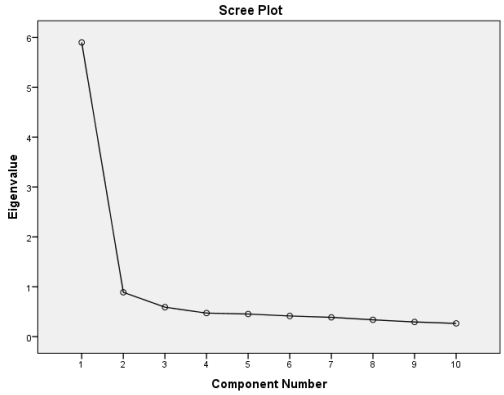
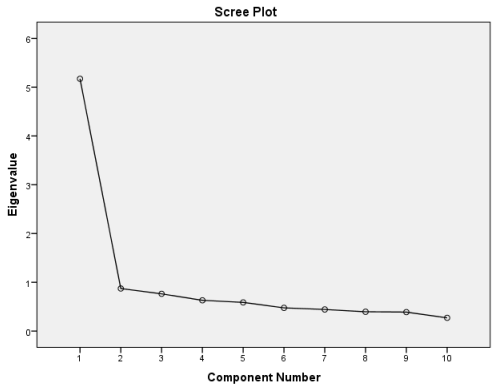
Çizelge 4.13. TSÖP'e verilen cevapların faktör analizine uygunluğu

Ölçek	**Katsayılar**	**Değerler**
Genel Politik Davranış	KMO değeri	0,908
	Barlett testi yaklaşık X^2	1910,648
	sd	55
	P	0,000
Takım Arkadaşları Davranışları	KMO değeri	0,937
	Barlett testi yaklaşık X^2	2219,665
	sd	55
	p	0,000
Antrenör-Yönetici Davranışları	KMO değeri	0,882
	Barlett testi yaklaşık X^2	1979,907
	sd	105
	p	0,000

Çizelge 4.13'de yer alan bilgiler incelendiğinde genel politik davranışlarının KMO değeri (0,908); takım arkadaşı davranışlarının KMO değeri (0,937) ve antrenör-yönetici davranışları boyutunun KMO değeri (0,882) veri setlerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda genel politik davranışları için hesaplanan Barlett testi ($X^2_{(55)}$=1910,648; p<0,05); takım arkadaşı davranışları için hesaplanan Barlett testi ($X^2_{(55)}$=2219,665; p<0,05); antrenör-yönetici davranışları için hesaplanan Barlett testi ($X^2_{(105)}$=1979,907; p<0,05) alt boyutlar için elde edilen veri setlerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Veri setlerinin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğunun belirlenmesinin ardından her bir alt boyut için analiz yapılmıştır. Analizler sonrasında her bir alt boyuttaki maddelerin tek bir boyutta toplandığı belirlenmiştir. Alt boyutlara ilişkin oluşturulan scree plot eğrileri ve hesaplanan öz değerler, Çizelge 4.14'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.14. TSÖP alt boyutlara ilişkin hesaplanan öz değerler ve oluşturulan scree plotlar

Alt boyutlar	**Öz değer**	**Scree plot**
Genel Politika	5,371	
Takım Arkadaşları Davranışları	5,898	
Antrenör-Yönetici Davranışları	5,172	

Çizelge 4.14.'de görüldüğü gibi her bir alt boyuttaki maddeler kendi içinde tek boyutta toplanmaktadır. Boyut sayısının uzman görüşleri doğrultusunda belirlenmesinin ardından maddelere ilişkin faktör yük değerleri hesaplanmıştır. Tüm maddelerin faktör yük değerinin 0,45 ve daha düşük olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır (Tabachnik ve Fidell, 1989). Maddelerin hesaplanan faktör yük değerleri Çizelge 4.15'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.15. Genel politik davranış boyutu maddelerinin faktör yük değerleri

Alt boyut: Genel Politik Davranış*		
Madde No	**Faktör yük değeri**	**Açıklanan varyans**
M1	0,695	
M2	0,709	
M3	0,632	
M4	0,696	
M5	0,636	
M6	0,820	%53,741
M7	0,838	
M8	0,788	
M10	0,713	
M11	0,771	

*M9 faktör yük değeri 0,327 olarak hesaplandığı için boyuttan çıkarılmıştır.

Çizelge 4.15'de yer alan bilgiler incelendiğinde genel politik davranış alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,632 ile 0,838 arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Tabachnik ve Fidell (1989) madde faktör yük değerlerinin 0,45'in üzerinde olduğu durumda maddenin boyutun önemli bir açıklayıcısı olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda genel politik davranış boyutundaki tüm maddelerin anlamlı ve yüksek bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Boyut içerisinde yer alan dokuzuncu maddenin faktör yük değeri 0,327 olarak hesaplandığı için madde ölçekten çıkarılmıştır.

Genel politik davranış boyutunda yer alan 10 maddenin toplam varyansın %53,741'ine açıklık getirdiği belirlenmiştir. Çokluk ve arkadaşları (2018) çok boyutlu desenlerde maddelerin açıkladığı varyans oranının %40,0'ın üzerinde olmasının kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018). Büyüköztürk (2008) ise tek boyutlu durumda varyansın %30,0'unun açıklanmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda genel politik davranış boyutundaki maddelerin açıkladıkları varyans oranının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.16. Takım arkadaşları davranışları boyutu maddelerinin faktör yük değerleri

Alt boyut: Takım Arkadaşları Davranışları*		
Madde No	**Faktör yük değeri**	**Açıklanan varyans**
M12	0,781	
M13	0,774	
M14	0,833	
M15	0,757	
M16	0,785	
M17	0,525	%58,979
M18	0,814	
M19	0,805	
M20	0,782	
M22	0,781	

*M21 faktör yük değeri 0,349 olarak hesaplandığı için ölçekten çıkarılmıştır.

Çizelge 4.16. incelendiğinde takım arkadaşları davranışlarında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,525 ile 0,833 arasında değişiklik gösterdiği; tüm maddelerin ait oldukları boyutta anlamlı bir açıklayıcı olduğu görülmektedir. Takım arkadaşı boyutundaki maddelerin toplam varyansın %58,979'unu açıkladığı belirlenmiştir. Başka bir anlatımla takım arkadaşları davranışları boyutundaki maddelerin varyansı büyük ölçüde açıkladığı görülmektedir.

Çizelge 4.17. Antrenör/yönetici davranışları boyutu maddelerinin faktör yük değerleri

Alt boyut: Antrenör/Yönetici Davranışları*		
Madde No	**Faktör yük değeri**	**Açıklanan varyans**
M23	0,764	
M24	0,779	
M25	0,697	
M26	0,742	
M27	0,696	
M30	0,703	%51,720
M31	0,646	
M33	0,675	
M36	0,697	
M37	0,779	

*M28 (0,244), M29 (0,259), M32 (0,271), M34 (0,210) ve M35 (0,222) faktör yük değeri 0,45'ten düşük çıktıkları için boyuttan çıkarılmıştır.

Çizelge 4.17. incelendiğin spor takımlarında örgütsel politika algısı ölçeğinin son boyutu olan antrenör / yönetici davranışları boyutundaki maddelerin faktör yük değerlerinin 0,646 ile 0,779 arasında değişiklik gösterdiği, maddelerin toplam varyansın %51,720'ine açıklık getirdiği tespit edilmiştir.

Düzeltilmiş-madde toplam korelasyonları

Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizleri sonucunda örgütsel politika algı ölçeğinde yer alan üç boyuttaki 10'ar maddenin yer aldığı, ölçekte toplam 30 maddenin bulunduğu belirlenmiştir. Ölçekte kalan maddelere ilişkin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları hesaplanmış ve sonuçları Çizelge 4.18. 'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.18. Nihai TSÖP maddelerinin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları

Madde No	**Düzeltilmiş-madde toplam korelasyonları**		
	Genel politika davranışları	Takım arkadaşı davranışları	Antrenör/yönetici davranışları
1	0,622		
2	0,643		
3	0,559		
4	0,619		
5	0,554		
6	0,751		
7	0,775		
8	0,714		
9	0,634		
10	0,693		
11		0,717	
12		0,707	
13		0,774	
14		0,688	
15		0,716	
16		0,717	
17		0,458	
18		0,749	
19		0,745	
20		0,722	
21			,687
22			,703
23			,615
24			,667
25			,616
26			,625
27			,563
28			,595
29			,619
30			,709

Çizelge 4.18.'da yer alan bilgiler incelendiğinde örgütsel politika algı ölçeğinin genel politika davranışları alt boyutunda yer alan yer alan maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları 0,554 ile 0,775 arasında değişiklik göstermektedir. Takım arkadaşları davranışları boyutundaki maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları 0,458 ile 0,774 arasında; yönetici/antrenör davranışları boyutundaki maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının 0,563 ile 0,709 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla ölçekte yer alan tüm maddelerin orta ve yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2008).

Güvenirlik analizi sonuçları

Ön uygulamaya katılan takım sporcularının ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların güvenirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplama sonuçları Çizelge 4.19. 'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.19. TSÖP'e ilişkin hesaplanan Cronbach alfa katsayı sonuçları, n=365

Boyutlar	**Madde sayısı**	**N**	**Cronbach alfa (α)**
Genel politik davranış	10	365	0,902
Takım arkadaşı davranışları	10	365	0,919
Antrenör/Yönetici davranışları	10	365	0,895
TSÖP (toplam)	30	365	0,960

Çizelge 4.19. incelendiğinde Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı ölçeğinin genel politik davranış boyutundaki 10 maddeye takım sporcularının vermiş oldukları cevaplara ilişkin iç tutarlılık güvenirlik katsayısı 0,902 olarak hesaplanmıştır. Takım arkadaşları davranışı boyutuna verilen cevapların güvenirliği 0,919; antrenör/yönetici davranışları boyutuna verilen cevapların güvenirliği 0,895 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel politika algı ölçeğindeki maddelere verilen cevapların Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,960 olarak hesaplanmıştır.

Kalaycı (2009) Cronbach alfa güvenirlik katsayısının şu şekilde yorumlanabileceğini belirtmektedir:

* $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

* $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

* $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

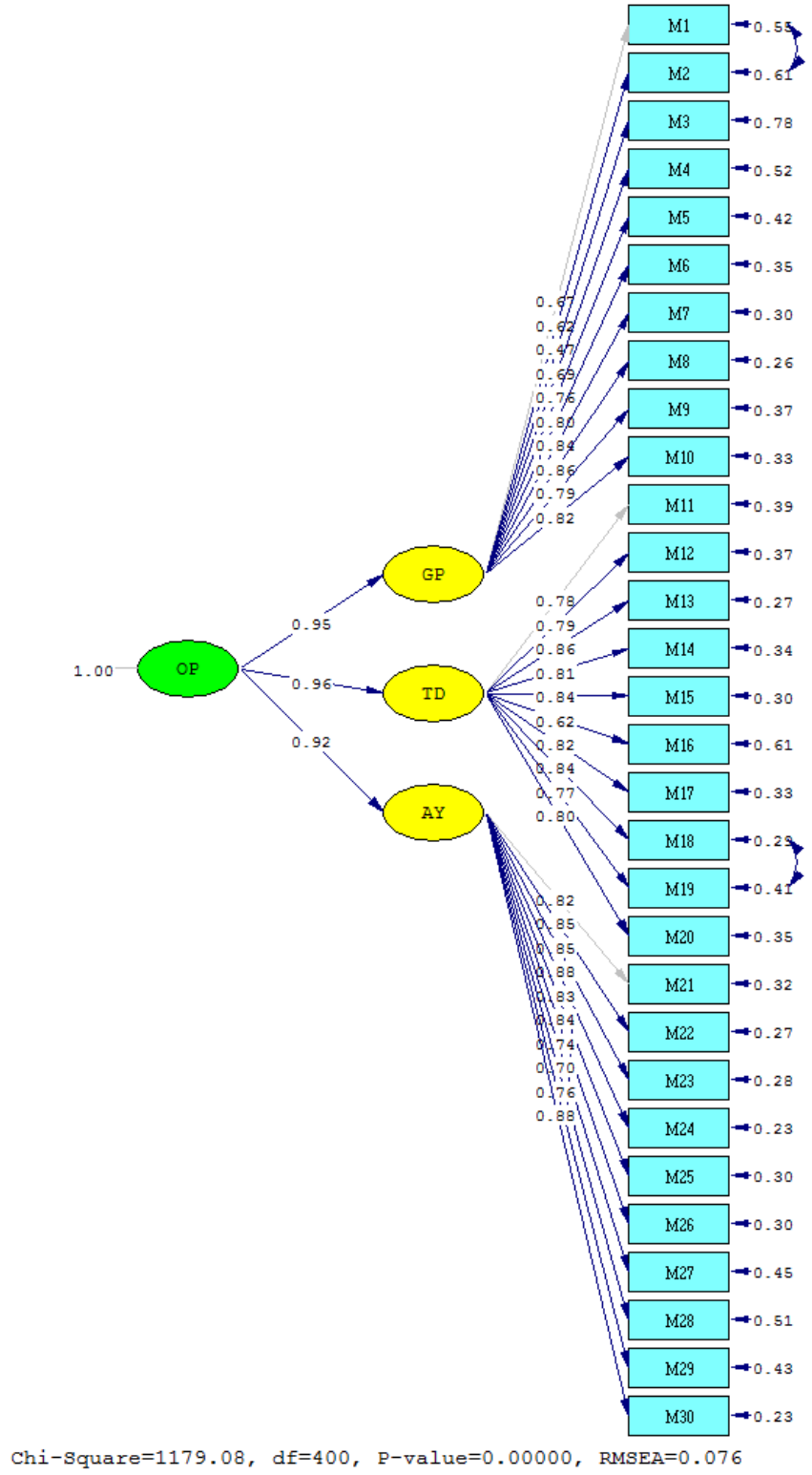
* $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmektedir.

Bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında geliştirilen örgütsel politika algı ölçeğinin alt boyutlarına ve ölçeğin tamamına verilen cevapların yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Araştırma kapsamında geliştirilen örgütsel politika algı ölçeğinin çapraz geçerlik çalışması kapsamında ölçek ilk uygulamaya katılmayan 262 takım sporcusuna daha yeniden uygulanarak doğrulayıcı analizler gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizindeki örneklem sayısına ilişkin farklı görüşler bulunmakla birlikte Sayın (2016) 250 ve üzerindeki örneklem büyüklüklerinde model-veri uyumunun genel olarak benzer sonuçlar ürettiğini, DFA için en az 250 örneklem büyüklüğüne ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda İkinci aşamada görüşleri alınan 262 takım sporcusu ile DFA yapılmıştır

Hesaplama sonucunda oluşturulan path diyagramı Şekil 4.2. de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. TSÖP'ün doğrulayıcı faktör analizi sonrasında oluşturulan path diyagramı

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında TSÖP'deki tüm maddelerin ait oldukları boyutta ve ölçeğin tamamında anlamlı t değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir anlamla ölçekteki tüm maddelerin geçerli olduğu, ölçülmek istenen özellik için anlamlı olduğu tespit

edilmiştir. Model hesaplama aşaması sonucunda lambda, standartlaştırılmış regresyon katsayıları hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.20'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.20. Ölçek maddelerine ilişkin hesaplanan lambda, regresyon ve t katsayıları

Boyutlar	**Maddeler**	**Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ)**	**Regresyon değerleri (R^2)**	**t değeri**
Genel politik davranış	M1	0,67	0,45	---
	M2	0,62	0,39	14,41
	M3	0,47	0,22	7,14
	M4	0,69	0,48	10,34
	M5	0,76	0,58	11,21
	M6	0,80	0,65	11,77
	M7	0,84	0,70	12,16
	M8	0,86	0,74	12,44
	M9	0,79	0,63	11,65
	M10	0,82	0,67	11,92
Takım arkadaşı davranışları	M11	0,78	0,61	---
	M12	0,79	0,63	14,25
	M13	0,86	0,73	15,72
	M14	0,81	0,66	14,62
	M15	0,84	0,70	15,25
	M16	0,62	0,39	10,63
	M17	0,82	0,67	14,83
	M18	0,84	0,71	15,36
	M19	0,77	0,59	13,68
	M20	0,80	0,65	14,44
Antrenör/Yönetici davranışları	M21	0,82	0,68	---
	M22	0,85	0,73	17,12
	M23	0,85	0,72	17,02
	M24	0,88	0,77	17,92
	M25	0,83	0,70	16,55
	M26	0,84	0,70	16,72
	M27	0,74	0,55	13,92
	M28	0,70	0,49	12,85
	M29	0,76	0,57	14,32
	M30	0,88	0,77	17,91

Standartlaştırılmış faktör yükleri (λ=Lambda), gizil değişkendeki bir birim değişikliğin, gözlenen değişkende ne kadar değişkenliğe yol açacağı başka bir deyişle gözlenen değişken ile, ilgili gizil değişken arasındaki ilişki konusunda fikir vermektedir. Bu değerlerin yüksek olması gizil ve gözlenen değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2010).

Çizelge 4.20. 'deki bilgiler incelendiğinde genel politika davranışları alt boyutundaki maddelerin standartlaştırılmış faktör yük değerlerinin 0,47 ile 0,86 arasında; takım

arkadaşları davranışları boyutundaki maddelerin 0,62 ile 0,86 arasında; antrenör / yönetici davranışları boyutundaki maddelerin 0,70 ile 0,88 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Başka bir anlatımla TSÖP'deki tüm maddelerin ait oldukları boyutta güçlü bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayıları (R^2) değerleri, gözlenen değişkendeki açıklanan varyansın ne kadarının gizil değişkenden kaynaklandığını göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Çizelge 4.20. incelendiğinde genel politika davranışları alt boyutundaki maddelerin standartlaştırılmış regresyon katsayılarının 0,22 ile 0,74; takım arkadaşları davranışları boyutundaki maddelerin standartlaştırılmış regresyon katsayılarının 0,39 ile 0,73; antrenör / yönetici davranışları boyutundaki maddelerin standartlaştırılmış regresyon katsayılarının ise 0,49 ile 0,77 arasında hesaplandığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle ölçekdeki maddelerin ait oldukları boyutun varyansını orta ve yüksek düzeyde açıkladığı belirlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde modifikasyon önerileri doğrultusunda 1. ve 2. maddelerin; 18. ve 19. maddelerin hata varyansları birleştirilerek hata kovaryansı hesaplanmıştır. Bu durum, söz konusu maddelerin benzerlik göstermesi sonucunda hata varyanslarının da benzerlik göstermesi nedeniyle gerçekleştirilmiştir. Uzman görüşü doğrultusunda söz konusu maddelerin benzer nitelikte olması sonucunda modifikasyon önerisi dikkate alınmıştır.

Nihai Takım Sporlarında Örgütsel politika ölçeğinde üç boyutta toplanan 30 madde yer almaktadır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, ölçekte bulunan üç boyutun aynı zamanda tek bir gizil değişkende (örgütsel politika algısı) toplandığı, diğer bir anlatımla toplam puan alınabileceğini kanıtlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Hesaplama sonuçlarına Çizelge 4.21'de yer verilmiştir.

Çizelge 4.21. TSÖP'de gizil değişkenlere ilişkin hesaplanan katsayılar

Boyutlar	**λ**	**R^2**	**t**
Genel politik davranış → örgütsel politika algısı	0,95	0,90	11,59
Takım arkadaşı davranışı → örgütsel politika algısı	0,96	0,93	14,28
Antrenör / yönetici davranışı → örgütsel politika algısı	0,92	0,85	14,72

Çizelge 4.21.'de yer alan bilgiler incelendiğinde genel politik davranış alt boyutunun örgütsel politika algısı ile olan ilişkisini belirlemeye yönelik hesaplanan lambda değerinin 0,95 olduğu görülmektedir. Diğer bir anlatımla takım sporcularının genel politika davranışları ile örgütsel politika algıları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Hesaplanan regresyon katsayısı da (R^2=0,90; p<0,05); sporcuların genel politika davranışlarının, örgütsel politika alglarını anlamlı ve yüksek düzeyde açıkladığını göstermektedir.

Sporcuların takım arkadaşı davranışları ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (λ=0,96). Aynı zamanda sporcuların örgütsel politika algılarının, takım arkadaşlarının davranışları tarafından anlamlı ve yüksek düzeyde açıklandığı tespit edilmiştir (R^2=0,93; p<0,05).

Takım sporcularının antrenör / yönetici davranışları ile örgütsel politika algıları arasında da hesaplanan 0,92 lambda değeri yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde sporcuların örgütsel politika algılarının, antrenör / yönetici davranışları tarafından anlamlı ve yüksek düzeyde açıklandığı tespit edilmiştir (R^2=0,85; p<0,05).

TSÖP'ün alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla ayrıca Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış, sonuçlar Çizelge 4.22. 'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.22. Ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi

Boyutlar	Değerler	Genel politika	Takım arkadaşı davranışları	Antrenör/Yönetici davranışları	Örgütsel politika algısı (toplam)
Genel politika	r	1	,799**	,790**	,928**
	p		,000	,000	,000
	N	263	263	263	263
Takım arkadaşı davranışları	r	,799**	1	,811**	,935**
	p	,000		,000	,000
	N	263	263	263	263
Antrenör/Yönetici davranışları	r	,790**	,811**	1	,929**
	p	,000	,000		,000
	N	263	263	263	263
TSÖP (toplam)	r	,928**	,935**	,929**	1
	p	,000	,000	,000	
	N	263	263	263	263

Çizelge 4.22.'de yer alan bilgiler incelendiğinde takım sporcularının örgütsel politika algıları ile genel politika algıları (r=0,928; p<0,01), takım arkadaşı davranışları (r=0,935; p<0,01), antrenör-yönetici davranışları (r=0,929; p<0,01) algıları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Benzer şekilde örgütsel politika algısının alt boyutları kendi içinde de pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler göstermektedir.

Model hesaplama aşamasının ardından doğrulayıcı faktör analizinde model-veri uyum indeksleri hesaplanmıştır. Hesaplama sonucu Çizelge 4.23. 'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.23. TSÖP'e ilişkin hesaplanan model-veri uyum indeksleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	ÖP değerleri
X^2/sd	$0 \leq X^2/sd \leq 4$	$0 \leq X^2/sd \leq 5$	2,95
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0,076
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$	0,96
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$	0,97
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$	0,97
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI < .95$	0,97

(Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003)

Çizelge 4.23. ’de görüldüğü gibi model-veri uyum değerlerinden X^2/sd değerinin 0-4 arasında hesaplanması mükemmel uyum, 0-5 arasında hesaplanması ise kabul edilebilir uyum gösterildiğine işaret etmektedir. Araştırma kapsamında görüşleri alınan takım sporcularının örgütsel politika algı ölçeğine vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda ölçeğin üç boyutlu ve toplam puan almaya yönelik yapısına yönelik X^2/sd değerinin 2,95 olarak hesaplandığı belirlenmiştir. RMSEA değerinin 0,076 olarak hesaplandığı tespit edilmiştir. Sayın (2016) farklı modeller ve örneklem büyüklüklerinde gerçekleştirdiği çalışmasında artan uyum indekslerinden CFI ve NFI’nın model kuruluşundan çok fazla etkilendiğini, bu nedenle söz konusu uyum değerlerinin model-veri uyumunda değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. NFI değerinin 0,96; NNFI değerinin 0,97; CFI değerinin 0,97 ve IFI değerinin 0,97 olarak hesaplandığı saptanmıştır. Hesaplanan değerler takım sporcularının cevapları doğrultusunda model-veri uyumunun mükemmel olduğu tespit edilmiştir.

Güvenirlik analizi sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi için görüşleri alınan takım sporcularının da ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların güvenirliğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmış ve sonuçları Çizelge 4.24. ’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.24. TSÖP ‘e ilişkin hesaplanan Cronbach alfa katsayı sonuçları-n=262

Boyutlar	**Madde sayısı**	**N**	**Cronbach alfa (α)**
Genel politik davranış	10	262	0,904
Takım arkadaşı davranışları	10	262	0,926
Antrenör/Yönetici davranışları	10	262	0,936
Örgütsel politika algısı (toplam)	30	262	0,967

Çizelge 4.24. ’deki bilgiler doğrultusunda genel politika davranışları boyutundaki 10 maddeye takım sporcularının vermiş oldukları cevapların güvenirlik katsayısı 0,904; takım arkadaşları davranışı boyutuna verilen cevapların güvenirliği 0,926; antrenör/yönetici davranışları boyutuna verilen cevapların güvenirliği 0,936 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel

politika algı ölçeğindeki maddelere verilen cevapların Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,967 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değerler, ölçeğin hem alt boyutlarına hem de tümüne verilen cevapların güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.2.3. Nicel araştırma bulguları

Araştırma modeli olarak benimsenen karma araştırma desenlerinde keşfedici sıralı desenin ikinci aşamasında geniş katılımlı bir nicel araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında geliştirilen örgütsel politika algısı ölçeği aracılığı ile takım sporcularının spor takımlarına yönelik örgütsel politika algı düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla sporcuların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda betimsel istatistikler hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.25. 'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.25 Takım sporcularının örgütsel politika algısına ilişkin betimsel istatistikler

Ölçek	**N**	**En düşük**	**En yüksek**	$\bar{X}$	S_x
Genel politik davranış	772	10,00	50,00	27,37	9,79
Takım arkadaşı davranışları	772	10,00	50,00	26,84	10,38
Antrenör/Yönetici davranışları	772	10,00	50,00	26,23	10,49
Örgütsel politika algı (toplam)	772	30,00	150,00	80,44	28,52

Çizelge 4.25. de yer alan bilgiler incelendiğinde takım sporcularının genel politik davranış boyutuna yönelik algı puanları 10,00 ile 50,00 arasında değişiklik göstermektedir. Başka bir anlatımla genel politik davranış algısı çok düşük sporcu olduğu gibi çok yüksek olan sporcu da bulunmaktadır. Sporcuların örgütsel politika algı puanlarının ortalaması 27,37 (±9,79) olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama değer, sporcularının takımlarında bulunan politik davranışlara yönelik algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Sporcuların takım arkadaşlarının genel davranışlarına yönelik algı puanlarının 10,00 ile 50,00 arasında farklılık gösterdiği, ortalamasının 26,84 (±10,38) olarak hesaplandığı belirlenmiştir. Hesaplanan ortalama değer, sporcuların takım arkadaşlarına yönelik algılarının da orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan sporcuların antrenör / yönetici davranışları boyutuna yönelik algı puanlarının 10,00 ile 50,00 arasında değiştiği, ortalamasının 26,23 (±10,49) olarak değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Sporcuların antrenör / yönetici davranışlarına yönelik algılarının da hesaplanan ortalama değer dikkate alındığında genel olarak orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.25. de görüldüğü gibi sporcuların örgütsel politika algısı puanları 30,00 ile 150,00 arasında değişiklik göstermektedir. Takım sporcularının örgütsel politika algılarına yönelik puanlarının ortalaması 80,44 (±28,52) olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama değer, sporcuların örgütsel politika algılarının genel olarak orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Takım sporcularının örgütsel politika algıları sporcuların branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Bu bölümde araştırmaya katılan basketbol, futbol, hentbol ve voleybol branşlarındn sporcuların örgütsel politika algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle betimsel istatistikler hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.26. gösterilmiştir.

Çizelge 4.26. Branşlarına göre örgütsel politika algılarına ilişkin betimsel istatistikler

Ölçek	Branş	N	En düşük	En yüksek	$\overline{X}$	S_x
Genel politik davranış	Basketbol	96	10,00	50,00	26,30	10,55
	Futbol	408	10,00	50,00	28,25	9,71
	Hentbol	86	10,00	50,00	24,36	10,47
	Voleybol	182	10,00	50,00	27,37	8,92
Takım arkadaşı davranışları	Basketbol	96	10,00	50,00	25,67	11,60
	Futbol	408	10,00	50,00	27,69	10,02
	Hentbol	86	10,00	50,00	23,19	10,65
	Voleybol	182	10,00	50,00	27,29	10,01
Antrenör/Yönetici davranışları	Basketbol	96	10,00	50,00	24,66	11,64
	Futbol	408	10,00	50,00	27,84	10,13
	Hentbol	86	10,00	50,00	22,37	11,22
	Voleybol	182	10,00	48,00	25,27	9,60
TSÖP (toplam)	Basketbol	96	30,00	150,00	76,63	31,79
	Futbol	408	30,00	150,00	83,78	27,71
	Hentbol	86	30,00	150,00	69,92	30,10
	Voleybol	182	30,00	148,00	79,92	26,40

Çizelge 4.26. incelendiğinde futbolcuların 28,25 (±9,71), voleybolcuların 27,37 (±8,92), basketbolcuların 26,30 (±10,55) ve hentbolcuların genel politik davranış algıları ortalamalarının 24,36 (±10,47) olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan futbolcuların takım arkadaşı davranışlarına yönelik algılarına ilişkin ortalamaları 27,69 (±10,02) olarak hesaplanmıştır. Voleybolcuların söz konusu boyuttaki algılarının ortalaması 27,29 (±10,01), basketbolcuların 25,67 (±11,60), hentbolcuların 23,19 (±10,65) olarak hesaplanmıştır.

Futbolcuların antrenör / yönetici davranışlarına yönelik algılarına ilişkin ortalama puanları 27,84 (±10,13), voleybolcuların 25,27 (±9,60), basketbolcuların 24,66 (±11,64), hentbolcuların 22,37 (±11,22) olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 4.26.'de yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan futbolcuların örgütsel politika algılarına ilişkin ortalamaları 83,78 (±27,71), voleybolcuların 79,92 (±26,40), basketbolcuların 76,63 (±31,79) ve hentbolcuların 69,92 (±30,10) olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 4.26.'de farklı branşların sporcularının örgütsel politika algı puanları arasında görülen farklılıkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle varyansların homojenliği test edilmiştir. Genel politik davranış (Levene=2,429; p>0,05), takım arkadaşı davranışları (Levene=2,001; p>0,05), antrenör / yönetici davranışları (Levene=2,404; p>0,05) ve genel olarak örgütsel politika algı davranışları (Levene=2,370; p>0,05) puanlarının branşa göre varyanslarının homojen olduğu belirlenmiştir. Branşa göre karşılaştırma amacıyla tek yönlü varyans analizi hesaplanmış, sonuçlar Çizelge 4.27.'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.27. Branşlara göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek	**Varyansın Kaynağı**	**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Cohen *f***
Genel politika davranışları	Gruplar arası	1202,592	3	400,864	4,237	,006*	0,13
	Gruplar içi	72654,398	768	94,602			
	Toplam	73856,990	771				
Takım arkadaşı davranışları	Gruplar arası	1613,832	3	537,944	5,072	,002*	0,14
	Gruplar içi	81454,203	768	106,060			
	Toplam	83068,035	771				
Antrenör/Yönetici davranışları	Gruplar arası	2744,217	3	914,739	8,565	,000*	0,18
	Gruplar içi	82024,202	768	106,802			
	Toplam	84768,418	771				
TSÖP (toplam)	Gruplar arası	15522,576	3	5174,192	6,497	,000*	0,16
	Gruplar içi	611667,439	768	796,442			
	Toplam	627190,016	771				

*p<0,05

Çizelge 4.27.'de yer alan bilgiler incelendiğinde takım sporcularının branşlarına göre genel politika davranış algı puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F_{(3,771)}$=4,237; p<0,05). Benzer şekilde sporcuların takım arkadaşlarının davranışlarına yönelik algılarının ($F_{(3,771)}$=5,072; p<0,05), antrenör / yönetici davranışlarına yönelik algılarının ($F_{(3,771)}$=8,565; p<0,05) ve örgütsel politika algılarının da branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F_{(3,771)}$=6,497; p<0,05). Hesaplanan Cohen *f* etki

büyüklüğü bağlamında takım sporcularının branşlarına göre farklılıkların düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Farklılığın hangi branşlar arasında olduğunun belirlenmesi için çoklu karşılaştırma testi Scheffe hesaplanmıştır. Scheffe karşılaştırılacak grup sayısının 3'ün üzerinde olduğu ve gruplardaki örneklem sayılarının birbirinden farklı olduğu durumda kullanılabilecek bir istatistiktir (Kayri, 2009). Hesaplama sonucunda;

- Hentbolcuların genel politik davranış algılarının futbolculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu,
- Hentbolcuların takım arkadaşı politik davranış algılarının futbolculardan ve voleybolculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu,
- Hentbolcuların antrenör / yönetici davranış algılarının futbolculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu,
- Hentbolcuların örgütsel politika davranış algılarının futbolculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu belirlenmiştir.

Takım sporcularının örgütsel politika algıları sporcuların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Takım sporcularının cinsiyetlerine göre örgütsel politika algılarının anlamlı bir değişiklik gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmıştır. Sonuçlar Çizelge 4.28.'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.28. Cinsiyetlerine göre hesaplanan ilişkisiz ölçümlerde t testi sonuçları

Ölçek	**Cinsiyet**	**N**	$\overline{X}$	S_x	**t**	**sd**	**p**	**Cohen *d***
Genel politik davranış	Kadın	267	24,56	9,18	5,921	770	0,000*	0,45
	Erkek	505	28,85	9,78				
Takım arkadaşı davranışları	Kadın	267	24,32	9,75	4,990	770	0,000*	0,38
	Erkek	505	28,18	10,46				
Antrenör/Yönetici davranışları	Kadın	267	22,99	9,15	6,404	770	0,000*	0,50
	Erkek	505	27,94	10,75				
TSÖP (toplam)	Kadın	267	71,87	25,23	6,219	770	0,000*	0,48
	Erkek	505	84,97	29,14				

*p<0,05

Çizelge 4.28'de görüldüğü gibi sporcuların cinsiyetlerine göre genel politik davranış algıları anlamlı bir değişiklik göstermektedir ($t_{(770)}$=5,921; p<0,05). Ortalama puanlar incelendiğinde erkek sporcuların (28,85±9,78), kadın sporculardan (24,56±9,18) genel politika davranış algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sporcuların cinsiyetlerine göre takım arkadaşı davranışlarının da anlamlı bir değişiklik gösterdiği belirlenmiştir ($t_{(770)}$=4,990; p<0,05). Ortalama incelendiğinde erkek sporcuların (28,18±10,46), kadın sporculardan (24,32±9,75) takım arkadaşı davranış algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan sporcuların algılarının antrenör / yönetici davranışları boyutunda da cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişiklik gösterdiği belirlenmiştir ($t_{(770)}$=6,404; p<0,05). Ortalama puanlar incelendiğinde erkek sporcuların antrenör / yönetici davranışı algılarının (27,94±10,75), kadın sporculardan (22,99±9,15) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.28. incelendiğinde sporcuların toplam örgütsel politika algılarının da cinsiyetlerine göre anlamlı bir değişiklik gösterdiği belirlenmiştir ($t_{(770)}$=6,219; p<0,05). Ortalama puanlar doğrultusunda erkek sporcuların (84,97±29,14), kadın sporculardan (71,87±25,23) örgütsel politika algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit

edilmiştir. Çizelge 4.28.'de hesaplanan Cohen *d* etki büyüklüğü değerleri takım sporcularının cinsiyetlerine göre örgütsle politika algıları arasındaki farklılıkların genel olarak orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Takım sporcularının örgütsel politika algıları sporcuların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmaya katılan sporcuların yaşlarına göre öncelikle örgütsel politika algılarına ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmış, sonuçlar Çizelge 4.29.'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.29. Yaşlara göre örgütsel politika algılarına ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler

Ölçek	**Yaş**	**N**	**En düşük**	**En yüksek**	$\bar{X}$	S_x
Genel politika davranışları	15-19	161	10,00	50,00	24,17	9,59
	20-24	394	10,00	50,00	27,81	9,30
	25-29	144	10,00	50,00	29,14	10,50
	30+	73	10,00	50,00	28,48	9,94
Takım arkadaşı davranışları	15-19	161	10,00	50,00	23,67	9,87
	20-24	394	10,00	50,00	27,42	9,79
	25-29	144	10,00	50,00	28,58	11,39
	30+	73	10,00	50,00	27,33	11,21
Antrenör/Yönetici davranışları	15-19	161	10,00	50,00	22,57	10,43
	20-24	394	10,00	50,00	26,92	10,05
	25-29	144	10,00	50,00	28,21	10,75
	30+	73	10,00	50,00	26,68	10,66
TSÖP (toplam)	15-19	161	30,00	150,00	70,41	27,93
	20-24	394	30,00	150,00	82,15	26,86
	25-29	144	32,00	150,00	85,92	30,59
	30+	73	30,00	150,00	82,49	29,61

Çizelge 4.29.'de görülen betimsel değerlerin istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmış ve öncelikle varyansların homojenliği test edilmiştir. Sporcuların yaşlarına göre genel politika davranışlarının (Levene=1,273; p>0,05), takım arkadaşı davranışlarının (Levene=1,694; p>0,05), antrenör / yönetici davranışlarının (Levene=0,787; p>0,05) ve örgütsel politika davranışlarının (Levene=1,868; p>0,05) varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiştir. Varyanslar homojen olduğu için karşılaştırmada tek yönlü varyans analizi hesaplanmış, sonuçlar Çizelge 4.30'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.30. Yaşlara göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek	**Varyansın Kaynağı**	**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Cohen *f***
Genel politika davranışları	Gruplar arası	2262,943	3	754,314	8,092	,000*	0,18
	Gruplar içi	71594,046	768	93,221			
	Toplam	73856,990	771				
Takım arkadaşı davranışları	Gruplar arası	2199,477	3	733,159	6,963	,000*	0,16
	Gruplar içi	80868,558	768	105,298			
	Toplam	83068,035	771				
Antrenör/Yönetici davranışları	Gruplar arası	2927,949	3	975,983	9,159	,000*	0,19
	Gruplar içi	81840,470	768	106,563			
	Toplam	84768,418	771				
TSÖP (toplam)	Gruplar arası	21986,500	3	7328,833	9,300	,000*	0,19
	Gruplar içi	605203,515	768	788,025			
	Toplam	627190,016	771				

*p<0,05

Çizelge 4.30. incelendiğinde takım sporcularının yaşlarına göre genel politika davranış algı puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F_{(3,771)}$=8,092; p<0,05). Benzer şekilde sporcuların takım arkadaşlarının davranışlarına yönelik algılarının ($F_{(3,771)}$=6,963; p<0,05), antrenör / yönetici davranışlarına yönelik algılarının ($F_{(3,771)}$=9,159; p<0,05) ve örgütsel politika algılarının da yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{(3,771)}$=9,300; p<0,05). Hesaplanan Cohen *f* etki büyüklüğü bağlamında takım sporcularının yaşlarına göre farklılıkların düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Farklılığın belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma Scheffe testi hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda;

- 15-19 yaşındaki sporcuların genel politika davranış algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu,
- 15-19 yaşındaki sporcuların takım arkadaşı davranış algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu,
- 15-19 yaşındaki sporcuların antrenör / yönetici davranış algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu,
- 15-19 yaşındaki sporcuların örgütsel politika davranış algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu saptanmıştır.

Takım sporcularının örgütsel politika algıları sporcuların kaptanlık görevi olma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Bu bölümde araştırmaya katılan sporcuların örgütsel politika algıları takımlarda kaptanlık görevi alıp almamalarına göre karşılaştırılması amaçlanmış. Bu amaçla hesaplanan ilişkisiz t testi sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.31'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.31. Kaptanlık görevi olma durumuna göre ilişkisiz ölçümlerde t testi sonuçları

Ölçek	**Kaptanlık görevi**	**N**	**$\bar{X}$**	**S_x**	**t**	**sd**	**p**	**Cohen *d***
Genel politik davranış	Var	326	27,20	10,10	0,395	770	0,693	----
	Yok	446	27,48	9,56				
Takım arkadaşı davranışları	Var	326	27,14	10,65	0,674	770	0,500	----
	Yok	446	26,63	10,19				
Antrenör/Yönetici davranışları	Var	326	25,77	10,54	1,041	770	0,298	----
	Yok	446	26,57	10,45				
TSÖP (toplam)	Var	326	80,11	29,35	0,273	770	0,785	----
	Yok	446	80,68	27,93				

Çizelge 4.31.'deki bilgiler doğrultusunda takım sporcularının kaptanlık görevlerinin bulunma durumuna göre genel politika davranış algı puanlarının anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($t_{(770)}$=0,395; p>0,05). Benzer şekilde sporcuların takım arkadaşlarının davranışlarına yönelik algılarının ($t_{(770)}$=0,674; p>0,05), antrenör / yönetici

davranışlarına yönelik algılarının ($t_{(770)}$=1,041; p>0,05) ve örgütsel politika algılarının da kaptanlık görevlerinin olma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t_{(770)}$=0,273; p>0,05). Başka bir anlatımla kaptanlık yapan ve yapmayan sporcuların örgütsel politika algıları hem tüm alt boyutlarda hem de toplam olarak benzerlik göstermektedir.

Takım sporcularının örgütsel politika algıları sporcuların ligine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Bu bölümde araştırmaya katılan sporcuların örgütsel politika algılarının liglerine göre karşılaştırılması amaçlanmış. Bu amaçla hesaplanan ilişkisiz t testi sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.32.'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.32. Liglerine göre örgütsel politika algılarına ilişkin betimsel istatistikler

Ölçek	**Ligi**	**N**	**En düşük**	**En yüksek**	$\bar{X}$	S_x
Genel politik davranış	1	199	10,00	50,00	26,79	9,14
	2	232	10,00	50,00	26,19	10,03
	3	341	10,00	50,00	28,50	9,89
Takım arkadaşı davranışları	1	199	10,00	50,00	26,38	10,13
	2	232	10,00	50,00	25,27	10,09
	3	341	10,00	50,00	28,18	10,57
Antrenör/Yönetici davranışları	1	199	10,00	50,00	25,45	10,43
	2	232	10,00	50,00	24,67	9,85
	3	341	10,00	50,00	27,75	10,76
TSÖP (toplam)	1	199	30,00	141,00	78,62	26,89
	2	232	30,00	150,00	76,13	27,98
	3	341	30,00	150,00	84,43	29,34

4.32.'de yer alan betimsel değerlerin istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmış ve öncelikle varyansların homojenliği test

edilmiştir. Sporcuların oynadıkları liglere göre genel politika davranışlarının (Levene=1,076; p>0,05), takım arkadaşı davranışlarının (Levene=0,546; p>0,05), antrenör / yönetici davranışlarının (Levene=2,024; p>0,05) ve örgütsel politika davranışlarının (Levene=1,519; p>0,05) varyanslarının homojen olduğu belirlenmiştir.

Varyanslar homojen olduğu için karşılaştırmada tek yönlü varyans analizi hesaplanmış, sonuçlar 4.33.'de gösterilmiştir.

4.33. Lige göre örgütsel politika algılarına ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi

Ölçek	**Varyansın Kaynağı**	**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Cohen *f***
Genel politika davranışları	Gruplar arası	828,157	2	414,079	4,360	,013*	0,11
	Gruplar içi	73028,832	769	94,966			
	Toplam	73856,990	771				
Takım arkadaşı davranışları	Gruplar arası	1226,441	2	613,220	5,762	,003*	0,12
	Gruplar içi	81841,594	769	106,426			
	Toplam	83068,035	771				
Antrenör/Yöneticı davranışları	Gruplar arası	1473,468	2	736,734	6,802	,001*	0,13
	Gruplar içi	83294,951	769	108,316			
	Toplam	84768,418	771				
TSÖP (toplam)	Gruplar arası	10408,276	2	5204,138	6,488	,002*	0,13
	Gruplar içi	616781,739	769	802,057			
	Toplam	627190,016	771				

*p<0,05

Çizelge 4.33.'deki bilgiler incelendiğinde takım sporcularının oynadıkları liglere göre genel politika davranış algı puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F_{(2,771)}$=4,360; p<0,05). Benzer şekilde sporcuların takım arkadaşlarının davranışlarına yönelik algılarının ($F_{(2,771)}$=5,762; p<0,05), antrenör / yönetici davranışlarına yönelik algılarının ($F_{(2,771)}$=6,802; p<0,05) ve örgütsel politika algılarının da oynadıkları liglere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($F_{(2,771)}$=6,488; p<0,05). Hesaplanan Cohen *f* etki büyüklüğü, takım sporcularının oynadıkları lige göre farklılıkların düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Farklılığın belirlenmesi amacıyla hesaplanan çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonucunda;

- 3. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanların, 2. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanlara göre genel politika davranış algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu,
- 3. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanların, 2. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanlara göre takım arkadaşı davranışı algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu,
- 3. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanların, 1. ve 2. Tabakalar kapsamına alınan liglerde oynayanlardan antrenör / yönetici davranışı algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu,
- 3. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanların, 2. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanlara göre örgütsel politika davranışlarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu,

Takım sporcularının örgütsel politika algıları sporcuların oynadıkları farklı takım sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Bu bölümde araştırmaya katılan sporcuların örgütsel politika algılarının oynadıkları farklı takım sayısına göre karşılaştırılması amaçlanmış. Bu amaçla hesaplanan ilişkisiz t testi sonuçları aşağıdaki Çizelge 4.34.'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.34. Oynadıkları takım sayısına göre hesaplanan betimsel istatistikler

Ölçek	Takım sayısı	N	En düşük	En yüksek	$\bar{X}$	S_x
Genel politika davranışları	1-2	244	10,00	50,00	25,22	10,06
	3-4	244	10,00	50,00	27,43	10,00
	5-6	145	10,00	50,00	29,37	8,68
	7+	139	10,00	50,00	28,93	9,36
Takım arkadaşı davranışları	1-2	244	10,00	50,00	24,52	10,00
	3-4	244	10,00	50,00	27,24	10,20
	5-6	145	10,00	50,00	29,06	10,31
	7+	139	10,00	50,00	27,91	10,75
Antrenör/Yönetici davranışları	1-2	244	10,00	50,00	23,69	9,96
	3-4	244	10,00	50,00	26,61	10,31
	5-6	145	10,00	50,00	28,26	10,71
	7+	139	10,00	50,00	27,90	10,69
TSÖP (toplam)	1-2	244	30,00	150,00	73,43	27,85
	3-4	244	30,00	150,00	81,28	28,69
	5-6	145	32,00	150,00	86,68	26,86
	7+	139	33,00	150,00	84,74	28,78

Çizelge 4.34. de görülen betimsel değerlerin istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmış ve öncelikle varyansların homojenliği test edilmiştir. Sporcuların oynadıkları takım sayılarına göre genel politika davranışlarının (Levene=2,760; p>0,05), takım arkadaşı davranışlarının (Levene=0,370; p>0,05), antrenör / yönetici davranışlarının (Levene=0,659; p>0,05) ve örgütsel politika davranışlarının (Levene=0,289; p>0,05) varyanslarının homojen olduğu belirlenmiştir.

Normallik ve varyansların homojenliği varsayımları karşılandığı için karşılaştırmada tek yönlü varyans analizi hesaplanmış, sonuçlar Çizelge 4.35. ‘de gösterilmiştir.

Çizelge 4.35. Oynadıkları takım sayısına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	p
Genel Politik Davranış	Gruplar arası	2042,217	3	680,739	7,280	,000*	0,17
	Gruplar içi	71814,773	768	93,509			
	Toplam	73856,990	771				
Takım arkadaşı davranışları	Gruplar arası	2223,881	3	741,294	7,042	,000*	0,17
	Gruplar içi	80844,154	768	105,266			
	Toplam	83068,035	771				
Antrenör/Yönetici davranışları	Gruplar arası	2588,311	3	862,770	8,063	,000*	0,18
	Gruplar içi	82180,108	768	107,005			
	Toplam	84768,418	771				
TSÖP (toplam)	Gruplar arası	20358,135	3	6786,045	8,588	,000*	0,18
	Gruplar içi	606831,880	768	790,146			
	Toplam	627190,016	771				

*p<0,05

Çizelge 4.35. deki bilgiler doğrultusunda takım sporcularının oynadıkları takım sayısına göre genel politika davranış algı puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{(3,771)}$=7,280; p<0,05). Benzer şekilde sporcuların takım arkadaşlarının davranışlarına yönelik algılarının ($F_{(3,771)}$=7,042; p<0,05), antrenör / yönetici davranışlarına yönelik algılarının ($F_{(3,771)}$=8,063; p<0,05) ve örgütsel politika algılarının da oynadıkları takım sayılarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($F_{(3,771)}$=8,588; p<0,05). Hesaplanan Cohen *f* etki büyüklüğü, takım sporcularının oynadıkları takım sayısına göre farklılıkların düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Farklılığın belirlenmesi amacıyla hesaplanan çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonucunda;

- 1-2 takımda çalışan sporcuların genel politika davranışlarının 5-6 takımda, 7 ve üzeri takımda çalışan sporculardan anlamlı bir şekilde daha düşük düzeyde olduğu;
- 1-2 takımda çalışan sporcuların takım arkadaşı davranışlarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde daha düşük düzeyde olduğu;
- 1-2 takımda çalışan sporcuların antrenör / yönetici davranışlarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde daha düşük düzeyde olduğu;
- 1-2 takımda çalışan sporcuların örgütsel politika davranışlarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde daha düşük düzeyde olduğu;

Takım sporcularının örgütsel politika algıları sporcuların oynadıkları lig bakımından kariyer değişimine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir ?

Araştırma kapsamında takım sporcularına şu anda oynadıkları lig ve bugüne kadar oynadıkları en üst lig sorulmuştur. Elde edilen cevaplar doğrultusunda sporcuların oynadıkları lig bakımından kariyerinin düşüp düşmediği belirlenerek sporcularının oynadıkları lig bakımından kariyer değişimine örgütsel politika algılarına yönelik ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmıştır. Sonuçlar Çizelge 4.36 da gösterilmiştir.

Çizelge 4.36. Kariyer değişimine göre hesaplanan ilişkisiz ölçümlerde t testi sonuçları

Ölçek	**Kariyeri**	**N**	**$\bar{X}$**	**S_x**	**t**	**sd**	**p**	**Cohen *d***
Genel politika davranışları	Düşen	259	28,63	10,06	2,559	770	0,011*	0,19
	Yükselen/değişmeyen	513	26,73	9,60				
Takım arkadaşı davranışları	Düşen	259	27,67	10,66	1,577	770	0,115	----
	Yükselen/değişmeyen	513	26,42	10,22				
Antrenör/Yönetici davranışları	Düşen	259	27,19	10,68	1,803	770	0,072	----
	Yükselen/değişmeyen	513	25,75	10,36				
TSÖP (toplam)	Düşen	259	83,49	29,26	2,115	770	0,035*	0,16
	Yükselen/değişmeyen	513	78,90	28,05				

$p<0,05$

Çizelge 4.36.'daki bilgiler doğrultusunda takım sporcularının oynadığı lig bakımından kariyerindeki değişime göre genel politika davranış algı puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t_{(770)}=2,559$; $p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde kariyeri düşen takım sporcularının genel politika algılarının (28,63±10,06), kariyeri değişmeyen/yükselen sporculardan (26,73±9,60) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Takım sporcularının oynadığı lig bakımından kariyerindeki değişime göre takım arkadaşlarının davranışlarına yönelik algılarının ($t_{(770)}=1,577$; $p>0,05$) ve antrenör / yönetici davranışlarına yönelik algılarının ($t_{(770)}=1,083$; $p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Sporcuların oynadığı lig bakımından kariyerindeki değişime göre örgütsel politika algılarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t_{(770)}=2,115$; $p<0,05$). Ortalama

puanlar incelendiğinde kariyeri düşen takım sporcularının genel politika algılarının (83,49±29,26), kariyeri değişmeyen/yükselen sporculardan (78,90±28,05) anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Hesaplanan Cohen *d* etki büyüklüğü, takım sporcularının oynadıkları lig bakımından kariyerindeki değişime göre genel politika ve örgütsel politika davranış algılarındaki farklılıkların düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

5. TARTIŞMA

Bu bölümde; örgütsel politika teorisinin spor takımları düzleminde incelenmesini amaçlayan ve bu amaçla karma araştırma yöntemlerinden keşfedici sıralı desende modellenen araştırma kapsamında gerçekleştirilen nitel ve nicel çalışmalar aracılığı ile elde edilen bulgular birlikte yorumlanarak alan yazınında bulunan ilgili çalışmalar ile tartışılmıştır.

5.1. Sporcuların Takım İçerisinde Diğer Oyuncularla Rekabete Girdikleri Unsurlara Yönelik Görüşleri

En sade haliyle; bireylerin örgüt içi kaynak dağıtımını etkileme çabaları olarak tanımlanabilecek (Mayes ve Allen, 1977, Drory ve Romm, 1988) örgütsel politika teorisi içerisinde, örgütlerde görev alan bireylerin değerli gördüğü örgüt içi kaynakların neler olduğu önemli yer tutar. Nitekim politik davranışların ortaya çıkış ve artışında en önemli etkenlerden olan çalışanlar arası informal rekabet ve bu rekabete dayalı politik mücadeleler genellikle örgüt içinde var olan kısıtlı ve değerli kaynakların dağıtımı ve paylaşımını etkilemeye yönelik gerçekleşir (Madison vd., 1980, Cropanzano vd., 1995: 8).

Özellikle kaynakların dağıtımının resmi yöntem veya yönetmeliklerle formülize edilmediği/edilemediği veya yöneticilerin objektif karar vermediği örgütlerde politik çaba ve etkiler devreye gerer. Gerek örgütsel politika tanımlarından gerekse politik davranışların doğasında sahip olduğu önem nedeniyle değerli kaynaklara yönelik rekabetin örgütsel politika teorisinin içerisinde önemi aşikârdır.

Bu noktadan hareketle, spor takımlarındaki politik mücadeleleri anlama amacıyla gerçekleştirilen araştırmamızın birinci boyutunda genel örgüt teorisi içinde genellikle, prim, zam, boş oda, terfi, tatil vb. unsurlar olarak belirtilen rekabet odaklarının spor takımları düzleminde neler olduğunu anlamak oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmamız kapsamında gerçekleştirilen nitel araştırmanın birinci boyutunda katılımcılara "*Takımlarda sporcular arasında rekabet ortamı oluşturabilecek unsurlar nelerdir?*" sorusu yöneltilmiştir. Bu soru aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucu ortaya konulan bulgulara göre katılımcıların "sporcular arasında rekabete neden olabilecek unsurlara" yönelik görüşlerini (f=109), "Saha içi unsurlar (f=59)" ve "Saha dışı

unsurlar (f=50)" alt kategorilerinde sınıflandırılabilecek toplam 15 farklı kod çerçevesinde ifade ettikleri görülmektedir.

Buna göre; takımlarda sporcular arasında rekabete neden olan en değerli saha içi unsurlar "*Forma şansı* (f=22)", "*Daha fazla süre* (f=9)", "Kaptanlık (f=8)" ve "Pozisyon içi rekabet (f=8)" olarak tespit edilirken, "*As oyuncu olma", "Kişiye özel taktik", "Taraftarın gözüne girme"* ve *"Forma numarası*" diğer saha içi rekabet unsurları olarak belirlenmiştir.

Saha dışında rekabete neden olan etmenler ise, "*Yeni sözleşme* (f=14)", "*Daha fazla para kazanmak* (f=11)" ve "*Antrenöre yakın olma* (f=8)" en fazla ifade edilen saha dışı rekabet unsurları olarak belirlenirken, "*Primleri hak etmek", "Transfer yapabilmek", "Popüler olma"* ve *"Yöneticilere yakın olma"* olarak ifade edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında; sporcuların takım içerisinde rekabete girdikleri birçok farklı değerli kaynak (f=109) olsa da, sporcuların en değerli gördüğü hedefin müsabakalarda sahada olmak [f=35, %32,1 (forma şansı, f=22, daha fazla süre, f=9 ve as oyuncu olma, f=4 birlikte ele alındığında)] olduğu görülmektedir. Buradan hareketle takım sporcuları için en değerli kaynağın müsabakalarda süre almak veya daha fazla süre almak olduğu söylenebilir.

Nitekim sporcuların diğer tüm saha içi ve saha dışı hedefleri esasında müsabakada süre almaktan geçer. Formal veya informal yollarla da olsa, sahada olma hedefine ulaşabilen sporcular, saha dışında belirttikleri diğer değerli unsurlara da (*Yeni sözleşme, Daha fazla para kazanmak, Antrenöre yakın olma, Prim kazanmak için gerekenler, Transfer yapabilmek, Popüler olma*) ulaşabilmektedir (*K18: "Oyuncu saha da olmayı oynamayı ister. Diğer tüm hedefler buradan geçer oynamayan oyuncu para da sözleşmede kazanamaz."*) Aksi durumda ise bir sporcu ne kadar yetenekli olursa olsun veya takımı ne kadar başarılı olursa olsun, eğer müsabakalarda süre alamaz ve istatistiklerini yükseltemezse, o oyuncu ne transfer yapabilir, ne de o takımda değer görüp yeni veya yüksek kontrat alabilmektedir. O takımda gelecek sene kalması dahi şüphelidir. Bu nedenle hangi özellikte, hangi branşta veya hangi seviyede olurlarsa olsunlar tüm sporcuların temel hedefinin, hatta takımın başarısından bile öncelikli hedeflerinin müsabakalarda oynamak veya daha fazla süre almak olduğu söylenebilir.

Bu durumu K5: *"Süre için mücadele ederler, sahada olmak isterler. Saha da ne kadar kalır iş yaparsa bir sonraki kontratı ona göre fiyatlanıyor o yüzden herkes önce kendisinin oynamasını düşünüyor.";* K6: *"Süre almak için, formayı kapmak için, göz önünde olmak için entrikalar yaparlar.";* K11: *"Oyuncu öncelikle hep oynamak ister, forma şansı almak*

ister. Oyuncuların diğer tüm hedefleri zaten form şansıdan geçiyor. Bu sene aldığı para bile önemli değil oyuncunun bu sene aldığı paradan çok oynamaya sahada yaptıklarına odaklanırsa seneye zaten parayı kazanır. Hepsinin yolu oynamaktan geçiyor. Primler bile oynayarak kazanılıyor. Oynayan daha çok kazanıyor"; K19: *"Şimdi para tabi ki önemli ama oynayan oyuncu para kazanır. Oynamayan oyuncu kazanamaz. Çeşitli politik davranışlar yapılıyor ki maçta daha çok süre alsın. Oynasın ki önümüzde ki sezon daha fazla para alsın. Takıma pozisyonuna yeni oyuncu gelirse hiçbir zaman oradaki oyuncu geri planda kalmak istemez formayı bu yeni gelene kaptırmak isteme. Her şeyi yapabilir";* K21: *"Para kazanmak için yapıyor sonuçta herkes bunu daha çok para kazanmak içinde oynamak gerekiyor."* sözleri ile ifade etmişlerdir.

Çalışmamızda ele alınan çalışma grubunun tamamı, federasyonların tüm sezon devam eden resmi liglerine katılan spor kulüplerinin tam zamanlı ve sözleşmeli sporcularından oluşmakta ve bu nedenle çalışma grubunun hemen hemen tamamı geçimlerini sağlayacak maddi gelirin önemli kısmını veya tamamını spordan kazanmaktadır. Bu nedenle araştırmamız kapsamında görüşleri alınan sporcuların hiç biri (f=0) takım içerisinde daha fazla eğlenmek, fiziksel gelişim sağlamak, performans arttırmak, kupa kazanmak gibi sporun toplumsal düzlemde daha çok bilinen ve dile getirilen bireysel faydalarına yönelik görüş belirtmemiştir (Yetim, 2019). Aksine sporcuların saha içinde yaptıkları ile elde etmek istedikleri unsurların büyük bölümü (*Yeni sözleşme, Daha fazla para kazanmak, Prim kazanmak için gerekenler, Transfer yapabilmek*) para kazanma veya arttırma odaklıdır. Bu durum bizlere sporcuların yaptıkları sporu meslek olarak gördükleri ve maddi kazanç amacıyla sporculuk hayatlarını devam ettirdiklerini göstermektedir.

Bu nedenle sporcular çoğu zaman her ne pahasına olursa olsun, takım kaybetse dahi oynamak ve sahada olmak istemektedir (K21: *"Bu da takımın başarısını etkiliyor. Kimse kendisinden iyi olanın oynamasını kendinin oturmasını ister. Mesela biz çok önemli bir maç kaybettik 3-2. Herkes çok iyi oynadım diyor ama kimse iyi oynamasak ta maç kazansak demiyor."*) Nitekim araştırmamız verileri de sporcuların en değerli gördüğü hedefin kazanmak değil müsabakalarda sahada olmak (f=35, %32,1) olduğunu göstermektedir.

Ha ve Ha tarafından 2015 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada ise antrenörlerini değerlendiren sporcular; antrenörün süre ve diğer konularda kaynak dağıtımında adil olmasını kazanmak ve kaybetmekten daha az önemli gördüklerini ve sporcuların antrenörlerini adaletsiz olarak algılasa dahi başarı kazanma hedefleri gerçekleştiği sürece bu durumun üzerinde durmadıkları belirtilmiştir.

Araştırmamız katılımcıları süre alma hedefine her şeyin önüne koyarken Ha ve Ha tarafından (2015) yürütülen araştırmada süre dağıtımında adaletin sporcular tarafından ikinci plana atılmasının nedeni örneklem farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Araştırmamız katılımcıları daha önce belirtildiği gibi hayatını spor aracılığı ile ikame ettiren oyunculardan oluşurken Ha ve Ha (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada katılımcılar, Amerikan üniversite liginde görev alan öğrenci-sporcu kategorisinde yer alan sporculardır. Henüz profesyonel kontrat imzalamamış ve hayatını sürdürdüğü gelirini spor aracılığı ile kazanmaya alışmamış öğrenci-sporcular aynı zamanda spora daha amatör ruhla yaklaşmakta ve sporun gerçek amaçlarına odaklanabilmektedir. Araştırmamız katılımcıları ise uzun yıllardır sporculuk hayatlarını sürdürmekte olan, yaşamlarını spor aracılığı ile sürdüren ve spor üzerinden kazanabilecek sosyal ve psikolojik tatminlerin (popülarite, kupa, kazanma, kaybetme vd.) birçoğunu yaşamış sporculardan oluştuğu için bu kişiler spora daha çok meslek olarak bakmakta ve para kazanma amacı olarak görmektedir. Bu durumu katılımcılarımızdan K19, *"Üst liglerde daha çok oluyor çünkü daha çok para var. Alt ligde para olmadığı için daha çok bir aile ortamı oluyor. Aynı yola gidiyorlar. Ama para olunca herkes kendi yoluna gidiyor." ve* K14 *"Ama bazı takımlarda alt ligler de sadece 20 yaşında genç oyunculardan oluşuyor kolej takımı gibi paraları olmuyor. Onlar sadece kendi geliştirmek, kendini göstermek için, başarı için çalışıyor bunlara uğraşmıyor. Onların kafaları zaten daha bunlara ermiyor. Tecrübe kazandıkça para kazandıkça, işin içine çıkar çatışması girdiği zaman bunlar çoğalıyor. Üst ligde para rekabet çoğaldıkça herkes takımı değil kendini düşünmeye başlıyor ve oynamak için saha içi dışı her şeyi yapıyor Herkes kendi başarısını düşünüyor"* sözleri ile açıklamıştır.

Her ne kadar Türkiye'de şuanda resmi olarak sadece basketbol birinci ligi ve futbol birinci, ikinci ve üçüncü ligi profesyonel statüde yer alsa da, araştırmamız kapsamında ele alınan branşların günümüzde eriştiği durumun doğası gereği bu sporcuları profesyonelleştirdiği ve özellikle örneklemimize dahil edilen liglerinin de aslında profesyonel statü de yer alması gerektiği söylenebilir. Resmi olarak profesyonel statüde olmayan liglerin ve takımların sporcuları da sezonluk sözleşmelerle de olsa sözleşmeler imzalamakta ve spordan önemli maddi gelirler sağlamaktadır.

Bu doğrultuda uluslararası spor camiasının da uzun yıllardır tartışmalı durumda olan amatör ve profesyonel spor kavramının Türk sporu özelinde de yeniden ele alınarak değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Türk sporunda amatör olarak görülen branşlarda paranın önemini sporcular *K2: "Sözleşme zam prim vs. ortada para olduğu için inanılmaz*

bir rekabet var ama kimse bunu birbirine belli etmiyor herkes birbirinden daha fazla kazanmak istiyor bunun egosunu yapıyorlar örneğin ben 100.000 lik oyuncuyum diyor o 70.000lik oyuncu diyor alan adamda bazen ben bundan daha iyiyim daha çok kazanmam lazım diyor."; K7: Para çok önemli özellikle alt liglerde seneye ne olacağın belli değil bazı kulüpte paranı alamıyorsun o yüzden ne kadar oynar ne kadar para kopara bilirse kar." ve K22: *"Mesela ben bu sene gelecek sezon daha iyi para ile daha iyi sözleşme alabilme amacı ile oynamak için mücadele ederim"* sözleri ile ifade etmektedir.

Çalışmamızda elde edilen bulgulara göre sporcuların uğruna çaba gösterdiği diğer bir dikkat çekici unsur ise antrenör (f=8) ve yöneticilere (f=2) yakın olma çabalarıdır. Bu kodları diğerlerinden ayrıştırarak önemli hale getiren unsur sporcuların antrenörler ve yöneticilere yakın olarak diğer rekabet unsurlarına (zam, prim, süre, yeni kontrat vb.,) ulaşabilmeleridir.

Özellikle sporcularla gerçekleştirdiği sosyal ilişkilerin ve yöneticilerin etki çabalarının kararlarını etkilemesine izin veren antrenörler kendilerine yakın olan veya yöneticiler tarafından korunan sporculara daha fazla süre verme veya çeşitli noktalarda kayırma gibi formal olmayan ayrıcalıklarda bulunabilmektedirler. Hatta baskın bir sporcunun antrenöre takımın sahada, o oyuncunun kendi yeteneklerini parlatacak taktik veya setler çizdirilebileceğini (f=5, Kişiye Özel taktik) belirten sporcular dahi olmuştur. Sporcular özellikle bu zafiyeti gördükleri antrenör veya yöneticilere yakın olma çabasına girmektedir. Bu durumu çalışma grubumuzda bulunan sporculardan K3: "*Antrenöre yakınlık gibi etmenleri elde etmek isterler. Kaptan olan mesela, yönetici ve antrenöre yakın olur istediğini yaptırabilir,"* ; K14: *"Antrenöre yakın sporcular kendi pozisyonunu parlatacak setler çizilmesini oyunun kendi üstlerinden oynanmasını isteyebilirler. Özellikle kariyerleri düşüşteyse gelecek seneki kontratları tehlikedeyse zaten hocayla da arası iyise, hocam 7 metreleri ben kullanayım, hocam şu seti oynayalım diyorlar. Bir tanesi mesela hocayla aynı arabada gidip geliyordu antrenmana. İster istemez konuştukça konuşuyor ve etkiliyor süreçte. Benim bir arkadaşım mesela hücumda istatistik yapmak diri kalmak için hocaya konuşa konuşa savunmaya dönmemesi için ikna etti hocayı."* ve K21: "*Antrenörle arandaki bağda önemli, antrenör seni çok seviyordur. Sen bekli çok kötüsündür ama antrenör alır elinden götürür, şans verir. Oyuncular bu nedenle antrenöre yakınlaşma peşimde"* sözleri ile ifade etmektedir.

Sporcular ayrıca takımlarda aynı pozisyonlarda oynayan bireyler arasında önemli bir rekabetin olduğunu (f=8) ifade etmiştir. Bu rekabet ilk bakışta kulağa hoş gelmektedir. Ancak çalışmanın ilerleyen boyutlarında detaylı şekilde açıklanacağı şekliyle bu pozisyon

içi rekabetler genellikle sportif performans odaklı olmaktan çok politik rekabetler olarak gelişmekte ve aynı pozisyonda oynayan sporcular arasında düşmanlıklara, karşılıklı zarar vermelere neden olabilmektedir. Bu yıkıcı rekabet zamanla takıma da zarar verebilmektedir.

Çünkü tüm sporcuların temel hedefi oynamak ve daha fazla süre almaktır. Çoğu zaman bu hedefi her ne pahasına olursa olsun gerçekleştirmek isterler. Çünkü günümüzde artık sporcular, spor üzerinden önemli maddi gelirler sağlamakta ve geçimlerini spordan kazandıkları gelirler ile sürdürmektedirler. Bir takım sporcusunun süre almasının önünde ki en büyük tehdit ise aynı pozisyonda oynayan oyuncu ve onun yüksek performansıdır. Bu durum özellikle takımda ki sosyal anlamda güçlü bir oyuncunun pozisyonuna transfer olan yeni transferlerin performans göstermesinde ve takımda kalıcı veya başarılı olmasında önemli engeller oluşturabilmektedir.

Bahsi geçen takımların genel amaçları açısından zararlı olabilecek pozisyon içi rekabeti sporcular; K1:*"Aynı pozisyonda oynayan sporcuların rekabeti yoğundur."; K3: "Aynı pozisyonda oynayan oyuncular net düşman. Görünüşte iyi görünseler de gizli düşmanlar."* ve K16: "*Aynı mevkide ki oyuncular arasında genellikle bu işler daha fazla olur. Aynı pozisyonu paylaşan iki oyuncudan biri Takımda uzun yıllardır bulunan veya çok sevilen kişi ise bunların pozisyonlarına yapılan transferler genellikle öncelikle takım tarafından bir iteklenir, kolayca kabul görmez. Yeni transfer performans olarak kendini göstermek zorundadır."* ifadeleri ile belirtmiştir.

Araştırmanın spor takımlarında var olan değerli örgüt içi kaynakları belirlemek için gerçekleştirilen bu boyutunda belirlenen ve spor takımlarını oluşturan bireyler arasındaki rekabetin ve dolayısıyla politik etki denemelerinin odak noktasını oluşturan değerli takım içi kaynakları büyük resimde ele aldığımızda önemli bir husus daha göze çarpmaktadır;

Gerek genel örgütsel politika alan yazını (Madison vd., 1980; Gandz ve Murray, 1980, Ferris vd., 2002) gerekse Ferris vd., (1989) tarafından geliştirilen ve Ferris vd., (2002) tarafından güncellenen örgütsel politika modellemeleri incelendiğinde, örgütlerde politik davranışları ortaya çıkartan öncül etmenler arasında örgütlerin formalizasyon sevileri bulunmaktadır. Örgütlerin formal yapıları ve bu yapıları oluşturan süreçleri ne kadar doğru ve detaylı şekilde organize edilirse örgütlerde politik davranışların görülme olasılığı o denli düşmektedir. İyi derecede kurumsallaşamamış dolayısıyla çeşitli süreçlerinde ve özellikle de kaynak dağıtımı süreçlerinde belirsizlik olan örgütlerde ise örgütsel politika algısının artış gösterdiği tespit edilmiştir (Ferris vd., 2019; Hochwater vd. 2020).

Araştırma bulgularından hareketle, spor takımlarının içerdikleri değerli kaynakların yapısı ve bu kaynakların dağıtım süreçlerinin belirsizliği açısından ele alındığında, spor takımlarının diğer tüm örgüt türlerinden ayrıştığı söylenebilir. Çünkü araştırmanın bu boyutunda ortaya konan takım içi değerli kaynakların hemen hepsinin dağıtımı büyük oranda hatta çoğu zaman tamamen antrenör ve yöneticilerin sübjektif kararlarına bağlıdır. Bu durum sporun ve sporcuların doğası gereği de böyle olmak zorundadır. Örneğin sporcular açısından en önemli hedef olarak belirttiğimiz müsabakalarda süre almak unsurunu ele alalım. Sporda hangi sporcunun süre alıp alamayacağı tamamen antrenörün inisiyatifindedir. Kimi takımlarda yöneticiler bu kararlara etki etmek istese de (yöneticilerin antrenörün kararlarına etki etme çabası da politik faaliyetleri hızla arttıracaktır) onların etkileri de objektif kriterlere dayalı olmayacaktır.

Bu durumu daha derinlemesine irdeleyebilmek için sporcuların süre almasında dikkate alınabilecek sporcunun geçmiş kariyeri, o sezonki geçmiş istatistikleri veya antrenmanda analiz edilen performans verileri gibi objektif kriterleri değerlendirmek faydalı olacaktır. Sporu takip eden veya içerisinde yer alan herkesin bileceği gibi sporda bu kriterlerin hiç biri tek başına veya birlikte bir tercih sebebi olamaz. Örneğin geçmiş kariyeri yüksek istatistiklerle dolu bir sporcunun bir sonraki sezonda veya maçta genç takımlardan yeni çıkmış bir başka sporcudan daha başarılı olacağının garantisi yoktur. Spor, geçmişte çok düşük gol veya sayı istatistiklerine sahip sporcuların bir sonra ki sezon veya maç en yüksek istatistiklere ulaştığı örneklerle doludur veya çok başarılı bir sporcu antrenörün o maç veya sezon için takıma daha uygun gördüğü taktiği uymayabilir. Nitekim tek başına hiçbir istatistik bir sporcunun takıma sağladığı veya sağlayacağı faydayı ifade edemez.

Bu nedenle Antrenör bir önceki maç üç gol atmış bir sporcuyu dahi bir diğer maç oynatmama hakkına sahiptir ve bu kararını kendi düşüncesinde yer alan objektif kriterler çerçevesinde savunabilir. Ayrıca yine spor tarihine yapılacak kısa bir inceleme, takımda önceki sene çok başarılı olan bir sporcunun gelecek sene takımdan gönderildiği veya takımda hiç istatistik yapmamış bir oyuncunun yine takımda kaldığı birçok örneği bize gösterecektir.

Hepimizin bildiği gibi antrenörlerin bir sonraki maçta veya sezonda sahada olacak oyuncuları tercih etmeleri, yöneticilerin yeni kontratlarda veya transferlerde kimi tercih edecekleri gibi kararında sahip oldukları özgürlük ve bu kararın alınması süreçlerindeki doğal belirsizlik sonsuz sayıda örnekle açıklanabilir. Ancak bu durumu özetlemek gerekirse; sporda takım içi değerli kaynakların dağıtımı asla tam olarak formülize edilemeyeceği,

aksine bu süreçlerin belirsiz ve birçok farlı unsurdan etkilenerek ortaya konulan doğal olarak sübjektif kararlardan oluştuğu söylenebilir.

Bu durum örgütsel politika teorisi içerisinde kaynak dağıtım süreçlerindeki belirsizliğin politik davranış süreçlerindeki katalizör etkisi ile birlikte ele alındında; spor takımlarının politik etkilere oldukça açık olduğu ve spor takımlarında örgütsel politikanın görülme olasılığı ve örgütsel politikanın takımlar üzerinde ki etki düzeyinin, diğer örgütlere nazaran oldukça yüksek olacağı söylenebilir. Üstelik spor takımlarında görülen değerli kaynakların dağıtımı diğer örgütlerde olduğu gibi senede sadece birkaç kez değil, her hafta hatta her gün, her dakika ve tamamen bireysel/öznel kararlar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu noktadan hareketle örgütsel politikanın spor takımlarının işleyişi açısından oldukça etkili ve önemli olduğu söylenebilir.

5.2. Spor Takımlarında Görülen Politik Aktörler

Çalışmamızın bu kısmında örgütsel politika teorisinin ele aldığı politik etkileri gerçekleştirebilme gücü ve becerisine sahip kişi veya gruplar olarak tanımlanabilecek (Allen vd., 1979) politik aktörleri, spor takımlarında keşfetmek, sınıflandırmak ve buradan hareketle sahip oldukları politik gücün nedenine ışık tutmak amaçlanmıştır. Bu amaçla katılımcı sporculara *"Takımlarda değerli kaynakların sporculara paylaştırılmasını etkileyebilen sporcuların veya grupların özellikleri nelerdir?"* sorusu yöneltilmiş ve elde edilen bulgular Çizelge 4.2'de belirtilmiştir

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi güç, etki ve örgütsel politika birbirinden ayrı düşünülemeyecek üç kavramdır (Madison vd., 1980). Tüm insanlar gibi spor takımlarında yer alan bireyler de doğaları gereği politik davranmaya meyillidirler ve politik davranışlarla amaçlarına daha kolay ulaşmak isterler. Ancak her insanın doğasında bulunan bu politik niyet (political will) sadece diğer insanları etkileme gücü ve becerisine sahip kişi veya gruplar tarafından hayata geçirilebilir (Mintzberg, 1983: 26; Pfeffer, 1992; Treadway vd. 2010).

Güç olmadan etkileme olmaz, etkileme olmadan da politik davranış hayata geçirilemez. Örneğin, takıma yeni katılan, grubu olmayan, herkes tarafından dışlanan veya takım içinde yetki ve otoritesi bulunmayan (kısaca örgüt içerisinde gücü olmayan) bir sporcu politik davranışlarda bulunmaya çabalasa dahi, bu davranışların diğer birey, gruplar üzerinde veya

örgüt üzerinde herhangi bir etkisi olmayacaktır. Bireyin sahip olduğu gücü başarılı bir şekilde politik etkilemelerde kullanabilmesi için ise politik beceriye (political skill) ihtiyacı vardır. Örneğin bazı kişiler örgüt içerisinde politik olarak güçlü olsa dahi bu gücü, etkiye dönüştürebilecek politik beceriye sahip olmayabilir. Diğer taraftan bazı bireyler ise herhangi bir güce sahip olmasa bile yüksek politik becerileri sayesinde güçlü kişileri etkileyerek, politik amaçlarına ulaştırabilir. Bu bağlamda, bir kişinin politik niyetini, etkiye dönüştürebilmesi ve politik aktör olarak sınıflandırılabilmesi için bu etkiyi yaratabilecek güce ve sahip olduğu gücü doğru kullanabilecek veya güçlü kişilere etki etmesini sağlayacak politik yeteneklere ihtiyacı olduğu söylenebilir (Mintzberg, 1983; Ferris vd., 2007).

Spor takımlarında politik aktörlerin kim olduğuna veya hangi özelliklere sahip olduklarını anlamaya yönelik literatürde daha önce herhangi bir çalışma yapılmamış olsa da, spor takımlarında var olan informal etki gücüne sahip sporculara spor bilimleri alan yazını içerisinde yer alan "sporcu liderliği (Athlere Leadership)" araştırmalarında değinilmektedir. Buna göre sporcu liderliğini kategorize etmek için kullanılan yaklaşımlar arasında liderlik rolünün formal veya informal olma durumunu inceleyen yaklaşımda (Carron & Eys, 2012) bahsedilen informal liderler araştırmamıza ele alınan politik aktörler ile benzerlik göstermektedir. Buna göre informal liderler takım içi etkileşimler ve sosyal dinamiklerin doğal bir sonucu olarak takım içinde ortaya çıkan rollerdir (Cotterill, 2013). Bu gayri resmi liderler, genellikle ekip için "kültür mimarları" olarak hareket ederler ve takım içinde önemli roller oynarlar. Ayrıca güncel literatür göstermektedir ki spor takımlarında oyuncular üzerinde resmi takım içi liderlere göre (kaptan) informal liderler olumlu ve olumsuz anlamda daha etkili olabilmekte ve özellikle motivasyonel ve sosyal liderlik rolünde çoğunlukla resmi liderlerden daha iyi liderlik yaptıkları ifade edilmektedir (Fransen vd., 2015; Cotterill ve Fransen, 2016). Bu bağlamda literatürde ve araştırma bulgularımızda resmi karar vericilerden bile daha etkili olabilecekleri ifade edilen politik aktörlerin kimler oldukları ve hangi özellikleri sayesinde bu güce sahip olduklarını anlamak oldukça önemlidir.

Bu çerçevede Çizelge 4.2'i incelendiğinde katılımcılarımızın takımlarda politik etkilerde bulunabilen sporcuların belirleyici özelliklerine yönelik görüşlerinin (f=192); *sosyal özellikler* (f=86), *kişisel özellikler* (f=74*)* ve *sportif özellikleri* (f=32) olmak üzere toplam 3 alt kategoride sınıflandırılabileceği görülmektedir.

Sosyal özellikler kategorisinde; "*antrenöre yakın olma* (f=22)", "*yöneticilere yakın olma* (f=18)" ve takım içinde bir "*grubu olma* (f=13)" özellikleri en çok ifade edilen sosyal

özellikler olurken, *herkesle iyi geçinen, taraftarın sevdiği, güçlü sporculara yakın olan ve ağzı laf yapan sporcular da* politik etkileme gücüne sahip sporcular arasında yer almaktadır.

İkinci olarak kişisel özellikler kategorisinde; "*kariyerli oyuncu olmaları* (f=22)*", "takımlarında eski olmaları* (f=18)" ve "*lider özellikli olmaları* (f=11)" olmaları öne çıkan kodlar olarak tespit edilirken *yaşı büyük olma, çok kulüp değiştirmiş olma, yüksek kontrat, yabancı sporcu olma* ve fiziksel çekicilik özellikleri diğer kişisel özellikler olarak belirlenmiştir.

Son olarak sportif özellikler kategorisinde ise "*performansı yüksek (f=18)*", "*Kilit pozisyonlarda oynama* (f=22)", "*pozisyonunda değişilmez olma* (f=2)*"* ve "*Milli sporcu olma* (f=2)" en çok ifade edilen sportif özellikler olduğu tespit edilirken, alt yapıdan gelen sporcularında takım içerisinde politik aktör olabileceği belirlenmiştir.

Spor takımlarında yer alan politik aktörleri takım içerisinde güçlü yapan özellikleri ifade eden tüm alt kategoriler birlikte ele alındığında ise spor takımlarında politik etki gücüne sahip sporcuların en önemli özelliklerinin; *kariyerli olma* (f=22*), antrenöre yakın* (f=22), *Performansı yüksek* (f=19), *takımda eski* (f=18), *yöneticilere yakın* (f=18), *takım içinde bir arkadaş grubu olan* (f=13), *Lider özellikli* (f=11), *yaşı büyük* (f=9), *herkesle iyi geçinen* (f=9), *kilit pozisyonda oynayan* (f=8), *çok kulüp değiştirmiş* (f=8) ve *yüksek kontratlı oyuncular* (f=8) olduğu görülmektedir.

Örgütlerde bireylerin sahip oldukları güçlerin temelleri hakkında French ve Raven'in (1959: 151) ortaya koyduğu sınıflandırma ve günümüzde de literatürde yaygın olarak kabul edilmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 462; Skinner ve Stewart, 2017: 214). Buna göre örgütsel güç kaynaklarını beş başlık altında; **ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç** (*konumdan doğan güç kaynakları*), **uzmanlık gücü ve hayranlık gücü** (*kişisel güç kaynakları*) olarak sınıflandırmak mümkündür. Çalışmamız kapsamında elde edilen takım içi güç unsurları da örgüt teorisi kapsamında ele alınan güç kaynakları çerçevesinde değerlendirilebilir.

Öncelikle, çalışanlara örgüt içerisinde verilebilecek ödüllerin (değerli kaynaklar) dağıtılmasında karar verme yetkisine sahip olma veya karar vericilere etki etme gücü olarak ifade edilebilecek (Johns ve Saks, 2005: 378) **ödül gücü kategorisini** ele alalım.

Takım içerisinde prim, zam, yeni kontrat vb. değerli kaynakların kime verileceğini belirleyen kişiler tabi ki antrenör veya yöneticilerdir. Bu nedenle spor takımlarında ödül gücüne sahip kişiler arasına öncelikle antrenör ve yöneticileri dahil etmek gerekir. Ancak örgütsel politika literatüründe ödül gücü sadece karar vericilere atfedilmez. Örgütlerde ödül

ve değerli kaynakların dağıtımına karar veren kişilerin yanı sıra bu karar vericilere etki etme güç veya becerisine sahip kişilerde bu sınıflandırmada yer alır.

Hemen hemen tüm örgütlerde karar vericilerin sevdiği, düşüncelerine önem verdiği veya onlara çeşitli sosyal ilişkiler aracılığı ile yakın olan kişiler bu ödüllerin kime verileceğine etki edebilir. Bu nedenle diğer çalışanlarda kurum içinde elde etmek istediklerine ulaşmalarını sağlayabilecek bu kişilere yakın olmak ister ve onların emir veya isteklerine uyum sağlar (Skinner ve Stewart, 2017: 215; Robbins ve Judge, 2017: 462). Dolayısıyla bu kişilerde en az karar vericiler kadar güçlüdür. Hatta diğer çalışanlara daha yakın oldukları, onlarla daha çok ve derin ilişkiler kurdukları için bu güçlerini daha etkili şekilde kullanabilirler. Ödül gücüne sahip olmak diğer çalışanlar üzerinde o kadar etkilidir ki, bazı çalışanlar bu güce sahip olmasalar, karar vericilere etki edemeseler dahi karar vericilere yakın durarak diğer çalışanların kararlara etki edebildiklerini düşünmelerini ister.

Bu çerçevede spor takımlarında da karar vericilere yakın olan kişiler ödül gücüne sahip bireyler olarak ifade edilebilir. Nitekim araştırmamız kapsamında elde edilen bulgularda bu çıkarımı desteklemektedir. Takım içerisinde güçlü sporcuların özellikleri arasında en çok ifade edilen özelliklerden iki tanesi, antrenöre yakın olma (f=22), yöneticilere yakın olma (f=18) kodlarıdır. Bu durumu; K2: *"…..birkaç oyuncu vardır sürekli koçla iyi olmak ister orda da bir rekabet vardır. Çünkü koç kime daha yakın olursa o daha fazla süre alır*."; K4: "*Antrenörle yönetici ile yakın olmak ayrıcalık sebebi, bunlara yakın olan sporcular işlerini daha rahat yaptırabiliyorlar*"; K6: *"hele ki antrenörle yaşı yakın ve tecrübesi daha fazlasıysa hem takımı hem antrenörü yönlendirebilir"; K10: "performansı olmayanlar da özellikle karşı cinsten antrenör olduğunda yönetici hocaya canım hocam cicim hocam diyenler fotoğraf çekiyor, sarılıp öpüyor. Saçınız ne güzel, zayıfladınız mı vs. o şekilde yerini garantiye almaya çalışanlar var. Bazı hocalarda kanıyor buna. Hocaya hediye alır, yalakalık yaparak işini yapar" ve K22: "K22: "Antrenörler genel de erkek olduğu için kadın sporlarında ayrıcalık kazanmak için antrenöre yakın olmaya, onu etkilemeye çalışanda çok var."* sözleriyle ifade etmiştir.

Aynı nedenlerle güçlü sporculara yakın olma (f=5) kodu da ödül gücü kategorisine dahil edebilir. Özellikle genç, takıma yeni katılmış veya performans olarak güçlü olmayan sporcular, takım içerisinde politik olarak güçlü olduğunu düşündüğü sporculara yakın olma çabasına girerek ulaşmak istedikleri kaynaklara ulaşmada onların desteğini arar. Bu görüşü, *K8: "Bence hem yönetimle arasının çok iyi olması gerekiyor hem de hocayla arasının çok iyi olması gerekiyor bu ikisi olursa zaten ister istemez takım içinde de bir ağırlığı olur. Çok*

etkili olur…. başkan ve hocayla aran iyi olması lazım. Bunlar olduğu zaman takımda söz sahibi oluyorsun ve herkes senin yanında olmak istiyor güçlü olduğun için." ve *K11: "Kariyerli veya o takımda eski olan oyuncular yöneticilere yakın, antrenörle konuşabilir olduklarında tabi bir güç kazanıyorlar. Çünkü bu sefer diğer oyuncularında ondan bir beklentisi oluyor. Baskın oyuncu olarak durduğu ve üstle, dışarı ile ilişkilere sahip olduğu zaman köprü görevi görüyor ve diğer oyuncular bir isteği talebi olduğunda önce ona iletmek zorunda kalıyor. Onun üzerinden yönetimden isteklerini iletiyor"* ifadeleriyle desteklemiştir. Ayrıca "takımda eski" (f=18) ve "alt yapıdan gelen" (f=1) sporcularda genellikle antrenör ve yöneticiler ile diğer personele olan yakınlıkları nedeniyle ödül gücüne sahip olabilirler. Bu doğrultuda spor takımlarında güçlü kişi veya sporculara yakın olarak ve onların sevgisi, desteği ile dahi takımda yeni kontrat alabilen, o takıma transfer olabilen, sahada daha fazla süre alabilen hatta saha içi performansını dahi, güçlü kişilerin desteği ile arttırabilen (bkz. Çizelge 4.7.) sporcular olduğu söylenebilir.

Takımlarda sporcular için en değerli görülen kaynaklardan bazıları yine sporcular tarafından saha içinde anlık olarak dağıtılır. Bunların başında da pas gelir. Takım sporlarının doğası gereği hiçbir sporcu takımdan ayrı olarak başarılı olamaz veya performans gösteremez (Grund, 2012; Fransen vd., 2015; Trequattrini, Lombardi ve Battista, 2015). Saha içinde takım arkadaşlarından yeterli desteği ve pası almak takım içerisinde değerli görülen (süre, istatistik, performans, para vb.) diğer tüm unsurların elde edilmesinde en önemli araçtır. Bu durum özellikle sahada "kilit pozisyonlarda oynayan" (f=8) sporcuları takım içerisinde oldukça güçlü ve değerli kılar. Takım sporlarında kilit pozisyonlar, branşlara göre ve hatta taktiklere göre değişiklik gösterse de genellikle pas dağıtımı yapan, oyunun merkezinde yer alan oyuncular bu şekilde adlandırılmaktadır.

Takım sporlarında pas ve pas dağıtımı o kadar önemlidir ki son yıllarda spor takımlarının performansı ile saha içi görülen pas trafiği üzerine yapılan ağ analizleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Örneğin, Grund, 2012, Clemente, Martins, Kalamaras ve Mendes, 2015; Trequattrini vd., 2015). Sosyal ağ yaklaşımını benimseyen bu araştırma geleneği, bireyler arasındaki etkileşim modelinin takım performansında çok önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. Bu bakış açısına göre tıpkı insan emeği ile üretim yapan herhangi bir örgütün içerisinde olduğu gibi (*Hawthorne deneylerinden itibaren bilindiği üzere*) performans üreten spor takımları içerisinde görülen saha içi sosyal ilişkilerin ele alınması "üretim sürecinin düzenlenmesi" olarak görülmektedir. Takım üyeleri birbirlerinin yeteneklerinden ve becerilerinden yararlanmalıdır. Bu nedenle, takım

üyelerinin etkileşimde bulunma yolları, bir takımın neler başarabileceği açısından çok önemlidir (Lusher, Robins ve Kremer, 2010).

Dolayısıyla hem takım performansı hem de sporcuların bireysel performansı açısından oldukça önemli olan pas tercihlerinin kime ve ne zaman gideceğini belirleyici rolde oynayan sporcularında takım içerisinde ödül gücüne sahip olduğu söylenebilir. Nitekim araştırmamız katılımcıları da kilit pozisyonlarda oynayan (f=8) sporcuların takım içerisinde oldukça güçlü olduklarını, kendilerine yakın olan sporcuları saha içinde parlatabileceklerini, sevmedikleri sporcuların ise performansını düşürebileceklerini veya düşük gösterebileceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılarımızdan K1: *"Pozisyonda çok etkili tabi, mesela oyun kurucu guardla herkes iyi geçinmeye çalışıyor çünkü ne olursa olsun saha da pası dağıtan o, hatta bunu dışarda ki hayatlarına bile yansıtıyorlar, sonuçta iş hayatı bu menfaat var yemeğe götürüler zaman geçirmeye çalışıyorlar. NBA'de bile bunu görebilirsin. Etkilerini sahada görebilirsin";* K2*: "Pasları ikili ilişkiler %100 etkiliyor. Bazı arkadaşlarımız mesela özellikle gençler bu nedenle sürekli guardın peşinde. Mesajlar aramalar otobüste yanına oturmalar. Abi yapabileceğim bir şey var mı? Oyun kurucu radyoya konuk oldu, bizim ki radyoya mesaj atıyor işte kaptanımızı çok seviyoruz. Hem guard hem kaptan";* K4*: "Oyun kurucular istemezse sevmediklerine pas vermiyor. Benin takım arkadaşım mesela hoca benim üstüme set çizse bile bana pas vermiyordu. Sonra hoca onu oyundan çıkıyordu ama yine de vermiyordu……Maçta bile oluyor bunlar. Kendi süresini bile etkilese sevmediğine pas vermiyordu."* ve K14: *"O yüzden takımla iyi geçinmek çok önemli özellikle oyun kurucularla. Oyun kurucu ile karşı gruptaysan işin zor. Çünkü o adam oyunun kilit noktasında."* sözleriyle bu görüşü açıklamaktadır.

Örgüt içi güç kaynaklarının ikincisi olan **zorlayıcı güç,** kişilerin ceza uygulama yeteneğidir. Zorlayıcı güce sahip kişiler diğerlerini cezalandırma kabiliyetine sahiptir (French ve Raven, 1959: 152; Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 385). Spor takımlarında formal yapılanma içerisinde zorlayıcı güç antrenör ve yöneticilere aittir. Ancak informal yapılanma içerisinde kariyerli (f=22), Takımda eski (f=18), grubu olan (f=13), Yaşı büyük (f=9) ve Çok kulüp değiştirmiş sporcular (f=8), takım sporları jargonunda yaygın olarak kullanılan haliyle "papazlık" yaptıklarında özellikle genç ve tecrübesiz oyuncular üzerinde büyük miktarda zorlayıcı güç kullanabilmektedirler. Papaz (baskın/güçlü oyuncular) oyuncular zorlayıcı güç uygulamak istedikleri herhangi bir oyuncuya "antrenmanda veya müsabakada pas vermeme", "Hatalarında yüksek tepki verme", "antrenmanda üzerine oynama", "bilerek sakatlama", "psikolojik baskı", "antrenöre kötüleme" ve "sahada taraftarın önüne atma"

(Bkz. Çizelge 4.5.) gibi davranışlarla cezalandırabilmektedir. Bu oyuncular yeterince güçlü olduklarında sadece sporcuları değil, antrenörleri ve yöneticileri dahi Maçlarda bilerek performans göstermeme, bilerek maç kaybettirme, basın aracılığı ile kötüleme (Bkz. Çizelge 4.5.), takımdan antrenörü dahi gönderme, takımı demoralize etme (Bkz. Çizelge 4.7.) gibi davranışlarla cezalandırabilmekte ve zorlayıcı güç kullanarak etkilemeye çalışmaktadır. Yukarıdaki bilgilerden hareketle spor takımlarında antrenör ve yöneticilerin yanı sıra papaz (baskın) sporcuların ve takım içerisinde grubu (destek ekibi) olan sporcuların da zorlayıcı güce sahip olduğu söylenebilir.

Örgüt içi güç kaynaklarının üçüncü kategorisi ise yasal güçtür. **Yasal güç,** Bir örgütte kişinin sahip olduğu resmi mevkiden dolayı sahip olduğu yetki ve otoritelerden kaynaklanır. Yasal güç sadece mevcut unvan ve bu ünvana sahip olunan süre ile sınırlıdır (Güney, 2015: 247). Spor takımlarında bu çerçevede ele alınabilecek kişiler doğal olarak antrenör ve yöneticiler ile takım diğer ikisi kadar güçlü olmasalar da kaptanlarıdır. Benzer şekilde alan yazınında antrenörlerin ve yöneticilerin yasal gücünü ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Ishak, 2017).

Yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç esas itibari ile kişinin örgüt içerisinde formel veya informal yapılar içerisinde sahip oldukları konumdan kaynaklanmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 177). Kişisel güç kaynakları olan uzmanlık gücü ve hayranlık gücü ise, bireylerin nadir bulunan ve çevreleri için faydalı veya önemli kişisel özelliklerinden gelmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 462,463).

Uzmanlık gücü bir bireyin veya grubun başkalarının değer verdiği bilgi ve becerilere sahip olarak başkalarını etkileme yeteneğidir (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 177). Kişinin sahip olduğu bilgi ve beceriler diğerleri için ne kadar önemliyse ve ne kadar nadir bulunuyorsa uzmanlık gücü o oranda artar (Koçel, 2020: 573). İnsanlar uzmanlığını daha önce yaptıklarıyla kanıtlayan ve kendi işlerini daha iyi veya kolay şekilde yapmalarını sağlayacaklarına inandıkları kişilere güvenir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 387). Spor takımlarındaki güçlü sporcuların araştırmamız neticesinde elde edilen özellikleri uzmanlık gücü çerçevesinde ele alındığında kariyerli olma (f=22) ve performansı yüksek olma (f=19) özellikleri uzmanlık gücüne dahil edilebilir. Çünkü kariyerli ve performansı yüksek sporcular hem takıma hem de diğer sporculara hedeflerine ve başarıya ulaşmada yardımcı olabilecek bilgi ve beceriye sahiptirler. Bu nedenle bir çok takımda en kariyerli ve güncel performansı en yüksek sporcular el üstünde tutulur ve antrenör ve yöneticiler tarafından dahi özel ilgi görür. Bu durumun nedeni bu sporcuların gösterebilecekleri performanslar ve

takıma yapacakları saha içi ve saha dışı katkılarla başarıya giden yolda önemli fark yaratabilecek olmalarıdır. Neticede sporun temel amacı başarıdır ve başarıya giden yol saha içi performans ve yetenekten geçer. Performansı yüksek sporcuların takım içerisindeki gücünü, K13: "*Performansı yüksek oyuncularında sözü geçer. Çünkü yönetici antrenör onun performansının devamını ister"* ve *K18: "performansı yüksek olan, takıma katkısı yüksek olan veya pozisyonunda değişilmez oyunculardaha güçlü hissediyorlar ve konuşmaya hak görüyorlar"* sözleriyle açıklamaktadır. Kariyerli sporcuların gücünü ise katılımcılarda K6: "*Bizim mesela bir Amerikalı oyuncumuz var inanılmaz kariyerli ve karakterli. Bütün takım üzerinde tarifsiz etkisi var onun tek bir sözüyle uyku düzeninde, yemeğe inme saatinde antrenmana gitme saatinden antrenmanda ki ciddiyete kadar her şey de etkili diğer oyuncular üzerinde"* ve K19*: "Ama dediğim gibi yeri geldi biz de bile Sırp dünyanın en iyi oyuncusu etki etti. Mesela onu bizde kimse sahadan çıkartamazdı. Oyucu çok güçlü çok kariyerliyse çıkartamazsın. Hatta takım toplantısında ben hata yapsam bana kim kızacak diyordu. Önemli dediğiniz maçlarda yeniliyoruz bize niye kızmıyorsunuz diyordu."* şeklinde ifade etmiştir.

Takım içerisinde özellikle bilgi seviyesi açısından en yüksek uzmanlığa sahip kişiler ise antrenörlerdir. Gerek geçmiş sporculuk ve antrenörlük tecrübeleri gerekse antrenörlük eğitimleri süresince ve sonrasında edindikleri bilgiler onları bir çok konuda özellikle ilgili branş üzerine sporculardan daha bilgili yapmaktadır. Rylander'da 2015 yılında ortaya koyduğu çalışmasında antrenörlerin takım üzerinde uzmanlık gücüne sahip olduğunu belirtmiştir.

Son olarak, French ve Raven, (1959: 154) tarafından ortaya konulan örgütsel güç temellerinden **hayranlık gücü,** bir bireyin diğerini beğenip, saygı duyması ve o kişiyle kendini özdeşleştirip davranışlarında onu referans alması ile ortaya çıkar. Ünlü sporcuların ve şarkıcıların hayranlık gücü vardır. Bu nedenle birçok insan giyinişlerinden, yaşam tarzlarına kadar günlük davranışlarını şekillendirirken onları referans alır (Skinner ve Stewart, 2017: 216). Benzer şekilde bir iş yerinde beğeni toplayan bir kişinin etrafında da hayranlık nedeniyle toplanan ve ondan etkilenen kişiler görülebilir. Spor takımlarında ise kariyerli, performansı yüksek, lider özellikli ve milli sporcu olma özelliğine sahip sporcular diğerleri üzerinde hayranlık yaratabilmekte ve onlara duydukları beğeni ve saygı üzerinden diğer sporcular etkilenebileceği söylenebilir. Hayranlık gücü de uzmanlık gücü gibi mevki veya statüye değil, kişisel özelliklere ve iletişim gücüne dayanır. Çalışanların kendilerini yöneticileriyle veya önemli olarak görülen başka bir çalışanla özdeşleştirmelerine bağlı

olarak davranışlarında meydana gelen değişmelerle açıklanır. Hayranlık gücü yüksek olan kişiler, bu özellikleri sayesinde çalışanlar tarafından sevilir, takdir edilir ve izlenir. Bu güç çoğu zaman karizma ile de ilişkilendirilir (McShane ve Von Glinow, 2014/2016: 178).

Ayrıca yabancı oyuncular (f=5) yüksek ve uluslararası federasyonlar tarafından korunan kontratları ve yöneticilere yakın olmaları sebebiyle takım içerisinde oldukça güçlü olabilmektedirler. Bir takımda aynı ülkeden birden fazla yabancı oyuncu olması ve bu yabancı oyuncuların performansının takım için önemli olması durumunda yabancı oyuncular *grubu olma ve yüksek performans* kodlarının da katkısıyla takım içerisinde çok daha güçlü ve etkili olabilmektedir. Bu durumu çalışma grubumuzdan K6: "*Yabancılar çok güçlü yüksek kontratla geldikleri için oynatılmak zorundalar";* K16: "*……..Ama en ayrıcalıklı grup ister istemez yabancılar. Bir kere ister istemez ücretlerini daha farklı alıyorlar……. Ama takım içinde özellikle performansı önemli sporculardan oluşan bir grup varsa o zaman herkes sana dikkatli yaklaşmak zorunda. Yabancı oyuncular genelde daha çok para aldıkları ve sözleşmeleri sağlam oldukları için onları getiren yönetici veya antrenörler onların oynamasını iyi olmasını istedikleri için onlara ayrıcalık sağlayabiliyor.";* K20: "*Yabancı oyunculara çok para verildiği için yönetici ve antrenörler onları oynatmak zorunda oluyor. Kötü de olsa performansı oynuyorlar. Aynı ülkeden yabancıla olurlarsa daha da güçlü oluyor."; ve* K21: *"Mesela transfer olan bir yabancı her zaman ayrıcalıklıdır. Kötü oynasa da çok kolay kolay kesik yemez."* ve K24 *"Mesela bizde bir söz var x ülkeden 2 tane oyuncunun yanına 3.yü koyarsan sen kendini kapı dışarı koyarsın diye. O olmaz……. Gruplaşmalara izin vermemek lazım."* sözleri ile ifade etmişlerdir. Nitekim takım sporlarında en üst düzey takımlardan dahi aynı ülkeden yabancı oyuncuların gruplaşmaları ve takımı etkileyecek nitelikte güç odağı olmalarına ilişkin örnekler birçok kez spor medyasına ve kamuoyuna yansımıştır (Örneğin, Fenerbahçe futbol takımında Alex de Souza ve Brezilyalı takım arkadaşlarının oluşturduğu ve medyaya birçok kez Brezilyalılar çetesi olarak yansıyan Brezilyalılar çetesi veya Beşiktaş jimnastik kulübü futbol takımında bir dönem Portekizli Querasma ve Simao ile arkadaşlarının oluşturduğu Portekizliler çetesi).

Bu bölümün başında da ifade ettiğimiz gibi politik niyet (political will) sadece diğer insanları etkileme gücü ve becerisine sahip kişi veya gruplar tarafından hayata geçirilebilir (Mintzberg, 1983: 26; Pfeffer, 1992; Treadway vd. 2004). Güç olmadan etkileme olmaz, etkileme olmadan da politik davranış hayata geçirilemez. Bireyin sahip olduğu gücü başarılı

bir şekilde politik kullanabilmesi için ise politik beceriye (political skill) ihtiyacı vardır. Politik beceri sahip olunan potansiyel gücü, uygulamaya geçirmede bir gerekliliktir. Fakat diğer yandan politik beceriye sahip bir birey güçlü olmasa dahi güce sahip kişileri etkileyerek politik amaçlarına ulaşabilir.

Dolayısıyla "*Takımlarda değerli kaynakların sporculara paylaştırılmasını etkileyebilen sporcuların veya grupların özellikleri nelerdir?"* sorusuna cevap ararken güçlü sporcuların özelliklerinin yanı sıra gücü olmasa dahi politik becerisi yüksek olan sporcuların takım içerisinde politik etkileri gerçekleştirebilmek için hangi davranışlara yöneldiği de incelenmelidir. Nitekim politik beceri, politik etkilerin temel öncülü olarak görülmektedir (Atay, 2010: 66).

Politik beceri esasında bir sosyal beceri türüdür ve genellikle sosyal kurnazlık ve iyi iletişim kurma yeteneklerinin bir bileşimidir (Pfeffer, 1981, Ferris vd., 1999). Politik beceri en basit anlamı ile bireylerin hedeflerine ulaşmak için diğerlerini etkileme becerisi olarak değerlendirilebilir (Robbins ve Judge, 2012: 427). Ferris vd. 'ne (2001) göre, politik becerinin dört alt boyutu vardır. Bu boyutlar sırasıyla sosyal kurnazlık (social astutuness), sosyal etki (interpersonal influence), ilişki ağı kurma kabileyeti (networking ability) ve samimi görünme (apparent sincerity) olarak ifade edilebilir. Bu dört temel boyut birbirinden farklı yapılar olmasına rağmen, esasında hepsi birbirleri ile ilişkili olan sosyal becerilerdir. Özetle politik beceri literatürü sosyal ilişkilerde kurnaz ve becerikli olabilen ve bunu içten görünerek yapabilen kişilerin politik becerilerinin yüksek olacağını anlatmaktadır (Minztberg, 1983, Ferris vd., 1999; Ferris vd. 2000; Treadway vd. 2004)

Bu çerçevede araştırmamızın bu boyutunda elde edilen *antrenöre yakın olma, yöneticilere yakın olma, grubu olma, herkesle iyi geçinen, taraftarın sevdiği, güçlü sporculara yakın olma, ağzı laf yapan* özelliklerine sahip oyuncuların politik etkilerini güçlerinden ziyade politik becerileri ile hayata geçirdikleri söylenebilir. Dolayısıyla diğer örgütlerde olduğu gibi spor takımlarında da politik beceri başarılı politik etkilerde bulunmada oldukça etkili ve gereklidir. Son olarak çalışmamızın bu boyutunda elde edilen *lider özellikli* ve *fiziksel çekicilik* özellikleri de politik beceri sınıfına dâhil edilebilir. Nitekim Mintzberg'in (1983) aktardığına göre, Kipnis (1974) politik beceriyi oluşturan etmenlerden kişisel kaynakları; cazibe, fiziksel güç, karizma ve çekicilik gibi içsel liderlik özelliklerinin bir birleşimi olduğunu ifade etmektedir.

5.3. Spor Takımlarında Görülen Politik Taktikler

Spor takımlarında var olan politik mücadelenin uygulayıcısı olan politik aktörleri inceledikten sonra politik aktörlerin örgütsel politikada kullandıkları metotları belirlemek ve incelemek faydalı olacaktır.

Daha önce ki bölümlerde bahsedildiği üzere güç, başkalarını etkileme potansiyelidir. Ama gücün etkiye dönüşmesi tam olarak nasıl gerçekleşmektedir? Alan yazınında yer alan birçok araştırma sosyal yaşamda gücü etkiye dönüştüren yöntemleri etkileme taktikleri olduğunu belirtmiştir (Johns ve Saks, 2005: 384). Genel örgütsel davranış alan yazınında etkileme taktikleri (Influence Tactics) terimi ile ifade edilen olgu örgütsel politika literatürüne politik taktikler olarak yansımıştır. Politik taktik ve etkileme taktiği kavramları alan yazınında genellikle eş anlamlı olarak kullanılsa da, tıpkı güç kavramının örgütsel politika yazınına yansımasında olduğu gibi, politik taktikleri diğer etkileme taktiklerinden ayıran temel özelliği "İnformal olmasıdır" (Allen vd., 1979; Kipnis ve Schmidt, 1980).

Bu doğrultuda spor takımlarında kullanılan politik taktikleri belirlemek amacıyla araştırmamızın bu boyutunda katılımcılarımıza "*Takımlarda sporcular tarafından işleyişi ve alınacak kararları etkilemeye yönelik (politik davranışlar) yapılan davranışlar nelerdir?"* sorusu yöneltilmiş ve verilen cevaplar analiz edilerek Çizelge 4.3'te belirtilmiştir. Buna göre; Katılımcılarımızın (n=24) Çizelge 4.3'te yer alan görüşleri (f=217); saha içi davranışlar (f=87), saha dışı davranışlar (f=74) ve Yetkili kişilere yönelik davranışlar (f=56) olarak 3 alt kategoride sınıflandırılmıştır.

Saha içi davranışlar alt kategorisinde "*İkili ilişkilere göre pas tercihi* (f=23)*", "Sevdiği oyuncuyu destekleme/iyi gösterme* (f=15)*", "Hatalarda yüksek tepki verme* (f=12)*" ve "Antrenmanda sevmediği oyuncunun üzerine oynama/yıpratma* (f=10)*"* en çok ifade edilen davranışlar olarak öne çıkarken, *maçlarda bilerek performans göstermeme, antrenmanda arkadaşını parlatmaya çalışma, bilerek maç kaybettirme, gençlere yardım eder gibi yaklaşıp, zarar verme, bilerek sakatlama* ve *sahada taraftarın önüne atma* diğer saha içi politik taktikler olarak belirtilmiştir.

İkinci kategori olan saha dışı davranışlar alt kategorisinde ise "*grup edinme* (f=15)", "*psikolojik baskı* (f=14)", "*herkesle iyi geçinme* (f=10)" "*kulis yapma* (f=8)", "*diğer oyuncuları manipüle etme* (f=8)" ve frekansı en yüksek kodlar olarak tespit edilirken, *kilit pozisyonda oynayanlarla iyi geçinme, baskın sporcularla samimi olma, takım üzerinde etki*

kurma, taraftara kendini sevdirme, yardım eder gibi görünme ve basın aracılığı ile kötüleme diğer öne çıkan ifadelerdir.

Son olarak yetkili kişilere yönelik davranışlar alt kategorisinde ise *"Antrenöre bir oyuncuyu kötüleme* (f=20)*"*, *"Antrenöre yalakalık* (f=17)" ve *"Yöneticiye yalakalık* (f=9)*"* en sık ifade edilen kodlar olurken, *antrenöre takım içinden bilgi taşıma ve kadın sporcuların, erkek antrenörleri cezbederek* etkilemesi belirlenen diğer kodlar olmuştur.

Tüm örgütlerde çalışanlar, örgütsel politikanın bir gereği olarak çeşitli politik davranış ya da taktikleri kullanabilirler. Ancak örgütsel politika alan yazınında tıpkı kavramın kendisinde olduğu gibi politik taktiklerin tanımlanması ve sınıflandırılmasında da bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu nedenle alan yazınında politik taktiklerin, kullanım sıklığı, etik olup olmaması, yatay veya dikey hiyerarşide etkileme yönüne bağlı olarak ver gerçekleşmesi ve amaçları üzerine çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003: 19; Kartaltepe Behram, 2015: 20). Söz konusu sınıflandırılmalar arasından alan yazınında en yaygın kabul gören sınıflandırmalar Allen vd. (1979) ve Kipnis vd. (1980) tarafından ortaya konulan sınıflandırmalardır.

Allen ve arkadaşları *"Örgütsel Politika: Aktörlerinin Taktikleri ve Özellikleri*" isimli çalışmalarında 87 yöneticinin (otuz icra kurulu başkanı, yirmi sekiz üst düzey personel yöneticisi, yirmi dokuz süpervizör) görüşlerini alarak yedi temel sınıflandırma ortaya koymuştur. Buna göre, örgütlerde en çok kullanılan politik taktikler sırasıyla *başkalarını suçlama, bilginin kullanımı, olumlu bir imaj yaratmak veya sürdürmek, güçlü kişilere yaranmaya çalışmak, güç koalisyonları kurmak/güçlü müttefikler bulmak, etkili ile ilişkiler kurmak ve karşılıklı yükümlülük yaratmak/mütekabiliyet* olarak ifade edilmiştir.

Kipnis vd.'nin (1980) gerçekleştiği çalışmada ise toplam 370 etkileme davranışı belirlenmiş ve önemli olan davranış türleri sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada elde edilen politik taktiklerin sınıflandırması ise *koalisyon kurma, göze girme, üst makama başvurma, iyilik mübadelesi (değişim), mantıkla ikna etme, atılganlık, yaptırım uygulama ve engelleme* olmak üzere toplam 8 kategoride oluşturulmuştur.

Allen vd. (1979) ve Kipnis vd. (1980) tarafından ortaya konulan ve alan yazının da geniş kabul gören iki ayrı politik taktik sınıflandırılması esasında büyük oranda benzer taktikleri ifade etmekte ve birbirlerini destekler nitelik taşımaktadır. Yine benzer şekilde yukarıda belirtilen ve spor takımlarına yönelik çalışmamız kapsamında elde edilen politik etki

davranışlarını da bu sınıflandırmalar kapsamında ele almak mümkündür. Buna göre çalışmamız kapsamında elde edilen spor takımlarında görülen politik taktik uygulamalarını;

Başkalarını suçlama: Hatalarda yüksek tepki verme, sahada taraftarın önüne atma, diğer oyuncuları manipüle etme,

Bilginin kullanımı: Gençlere yardım eder gibi yaklaşıp zarar verme, antrenöre bir oyuncuyu kötüleme, antrenöre takım içinden bilgi taşıma, basın aracılığı ile kötüleme,

Olumlu bir imaj yaratmak veya sürdürmek: Antrenmanda arkadaşını parlatma, herkesle iyi geçinme, kilit pozisyonda oynayanlarla iyi geçinme, baskın sporcularla samimi olma, taraftara kendini sevdirme,

Güçlü kişilere yaranmaya çalışmak: Kilit pozisyonda oynayanlarla iyi geçinme, baskın sporcularla samimi olma, antrenöre yalakalık, yöneticiye yalakalık, kadın sporcuların erkek antrenörleri cezbederek etkilemesi,

Güç koalisyonları kurmak: Grup edinme, diğer oyuncuları manipüle etme, kulis yapma, takım üzerinde etki kurma.

Etkili ile ilişkiler kurmak: Baskın sporcularla samimi olma, taraftara kendini sevdirme, antrenöre yalakalık, yöneticiye yalakalık

Karşılıklı yükümlülük yaratmak/mütekabiliyet: Yardım eder gibi görünme (Allen vd., 1979)

Yaptırım uygulama ve engelleme (Kipnis vd., 1980): Antrenmanda üzerine oynama/yıpratma, Maçlarda bilerek performans göstermeme, Bilerek maç kaybettirme, Bilerek sakatlama, Sahada taraftarın önüne atma, Psikolojik baskı, Antrenöre bir oyuncuyu kötüleme şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Araştırmamız bulguları neticesinde ortaya konulan politik taktiklerin, örgütsel politika alan yazınına hakim politik taktik sınıflamalarına uygunluğu bulgularımızın tutarlığını ve literatür tarafından desteklendiğini göstermektedir.

Sporcular tarafından kullanıldığı belirlenen politik taktikleri ifade eden tüm alt kategoriler birlikte ele alındığında ise en sık kullanılan politik taktiklerin "*İkili ilişkilere göre pas tercihi* (f=23)", "*Antrenöre bir oyuncuyu kötüleme* (f=20)", "*Antrenöre yalakalık* (f=17)", "*Sevdiği oyuncuyu destekleme/iyi gösterme* (f=15)", "*grup edinme* (f=15)" ve "*psikolojik baskı* (f=14)" olduğu söylenebilir.

Bu noktada özellikle *İkili ilişkilere göre pas* tercihi kodu hem yüksek frekansı (%95,8) hem de pasların spor takımları açısından önemi nedeniyle dikkat çekmektedir. Özellikle takım

sporunda oyuncular arasındaki tüm bağlantılar ve doğal olarak takım düzeyinde ve bireysel performanslar doğrudan pas trafiği üzerinden şekillenir (Gréhaigne, Bouthier ve David, 1997; Clemente vd., 2017). Bu nedenle spor takımlarının rakip takımların üstesinden gelmesinin yegâne yolu, takım arkadaşları arasındaki işbirliği ve güçlü kolektif organizasyondan geçer. Ayrıca katılımcılarımız da pasların bireysel ve takım performansı açısından önemini vurgulamıştır. Örneğin, K14: "*Takım sporunda pas her şey adam sabaha kadar koşsun pas alamadıktan sonra hiç bir şey yapamaz ve zamanla oyundan düşer*" sözleri ile bu durumu belirtmiştir. Dolayısıyla, sosyal ilişkilerin pas tercihlerini etkilemesi ve bunun tüm takımlarda görülen bir olgu olması, oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken bir bulgudur. Sporcuların ikili ilişkilerinin göre pas tercihlerine yansıması bizlere iki sporcu arasındaki sosyal ilişkilerden kaynaklanan birbirini sevme veya sevmeme gibi basit ve hayatın her alanında görülebilecek bir sosyal olayın dahi her seviyede spor takımının ve sporcunun başarısına etki edebileceğini göstermektedir.

Bu durumu K1: *"Pas davranışlarını da birini sevmek veya sevmemek etkiliyor kesinlikle. Eğer bir oyuncu size karşı duygusal yakınlık hissediyorsa kesinlikle mesela sizin attığınız pası sayı yapmak istiyor ya da sayı yapmanız için pas vermeye çalışıyor ama bu terste tepebilir bazen, sevmediği verdiği için sayı atmayanlar bile var" ve K4: "Oyun kurucular istemezse sevmediklerine pas vermiyor. Benin takım arkadaşım mesela hoca benim üstüme set çizse bile bana pas vermiyordu. Sonra hoca onu oyundan çıkıyordu ama yine de vermiyordu. Kıskanç olduğu için. Maçta bile oluyor bunlar. Kendi süresini bile etkilese sevmediğine pas vermiyordu."* sözleriyle ifade ederken, bunun yanı sıra bazı sporcuların başkasına zarar vermek için kendi istatistiğinden bile vaz geçebildiğini belirtmektedirler.

Ayrıca K2: "*Pas vermede de çok etkili ikili ilişkiler. Bizde bir arkadaş var mesela hiç sevilmiyor. Bomboş olduğu pozisyonlarda bile pas vermiyorlar…….. Pasları ikili ilişkiler %100 etkiliyor. Bazı arkadaşlarımız mesela özellikle gençler, sürekli guardın peşinde. Mesajlar aramalar otobüste yanına oturmalar. Abi yapabileceğim bir şey var mı? Oyun kurucu radyoya konuk oldu, bizim ki radyoya mesaj atıyor işte kaptanımızı çok seviyoruz. Diyor."; K13: "Veya kaleci ve sol ön kurucu. Bunlar birbirleri ile çok iyi ilişkileri varsa, kanat hücuma çıktığında topu kazanmış olursunuz ve hızlı hücuma çıkmak istersiniz. Sol kanattan çıkan arkadaş kalecinin çok yakın arkadaşıdır. Bunun yanında defansta koşar, diğer kanatta da başka bir takım arkadaşı koşar daha boştur ama kaleci ona atmayıp kendi yakın arkadaşına atabilir pası. Daha iyi pas atar. Kafayı kaldırınca ilk gördüğü kişi daha çok o arkadaşı olur. Biz bunları da gördük yaşadık ve* K14: *Şöyle söyleyeyim benim 4 kişilik*

arkadaş grubum var mesela takımda hızlı hücuma gidiyorlar. Solda ki oyuncuyu ben sevmiyorsam sağdakine atarım pası. Sağdakine gol attırırım. Soldakine de atabilirim tercih bana kalmış kaleciyim ama istemesem atmam atsam bile zor pozisyonda atarım. Takım sporunda pas her şey adam sabaha kadar koşsun pas alamadıktan sonra hiç bir şey yapamaz ve zamanla oyundan düşer. ……Bir grup sol kanadı sevmiyor mesela bir set yapılacak gol atılacak o top sol kanatta giderse yapmazlar başka setleri oynarlar. Adam bomboş elini kaldırır pas ister ama vermezler sevmezlerse veya bir arkadaşları onun yedeği ise. O adama skor yaptırırsan çünkü oynamaya devam eder. Böyle bir tezgah varsa kesinlikle onların kankası o üzerine oynana oyuncunun yedeğidir." sözleriyle ikili ilişkilerin pas tercihlerine olan etkisini ifade etmiştir

K7, *"Sevmedikleri adama pas vermezler maçta da olur ama özellikle antrenmanda daha çok yaparlar" ve K10 ise "Antrenmanda veya maçta ona pas atmazlar ki kendini göstermesin oynayamasın gibi şeylerde yapabilirler."* sözleriyle bu durumun hem maçlarda hem de antrenmanlarda görülebileceğini belirtirken, K20: "Antrenmanlarda istediğine pas verme pas vermeme olayı olabilir ama en üst ligde olduğumuz için bu seviyede maçta yapamaz kimse." Sözleriyle bu durumun en üst seviye liglerde sadece antrenmanlarda olabileceğini belirtmiştir. Ancak K9, "Ş*öyle ki maç içinde de milli takımdan başlayarak her yerde pas atmayarak hatalarını ön plana çıkartarak birbirine zarar vermeye çalışanlar var. Mesela antrenmanlarda zor bir pas atar ki tutumasın sert pas atar durduramasın, birbirimizin eksiklerini, iyi bildiğimiz için üstüne gitmesi de daha kolay oluyor."* ve K10: *"Ben bunu yaşadım daha çok milli takım kamplarında yaşadım, aynı kulüpte oynayan iki arkadaş var mesela ve birbirlerini çok seviyorlar çok iyi anlaşıyorlar. Saha da, orta sahada yan yana oynuyorlar bir de sürekli ikisi oynuyor birebirleri ile paslaşıyorlar sürekli. Kafanı kaldırdığın da sadece arkadaşını görebilirsin hızlı oyun zaten istediğine pas verebilirsin. Pas verilmeyen oyuncuda bir süre sonra düşüyor artık sinirlenmeye, yakarmaya başlıyor. Ve oyundan iyi oyuncu bile olsa düşmeye başlıyor"* sözleriyle bu durumun her seviyede hatta milli takımlarda bile görülebileceğini ifade etmektedir.

Pas tercihlerinin ikili ilişkilerden etkilenebileceği ve dolayısıyla sporcular arasındaki ikili ilişkilerin bireysel ve takım performansını doğrudan etkileyebileceği görüşünü destekleyen diğer bir bulgumuzda Çizelge 2'de spor takımlarında ki güçlü sporcuların özellikleri arasında yer alan *kilit pozisyonda oynama* ve politik taktikler arasında Çizelge 3'te belirtiğimiz kilit *pozisyonda oynayanlarla iyi geçinme* kodlarıdır. Çünkü kilit pozisyonlarda oynayan oyuncuların güçlerinin temeli saha içi pas dağıtımını belirleyici nitelikte olmalarına

dayanmaktadır. Özellikle birçok takım sporu branşında oyun kurucu mevkiinde oynayan sporcular bu nedenle oldukça etkilidir. Bu durumu K19*: "Pasör istediğine pas atar istediğine pas atmaz. Bizim mesela orta oyuncular bundan şikayetçi bana pas atmıyor diye. Bana az top atıyor beş sette anca 5 top atıyor vs. pasörle iyi geçinmek zorunda herkes takımın beyni o çünkü." ve K21: "herkes pasörle iyi geçinmek ister pasör çok kritik, sana otuz pas atar iyi öbürüne 10 kötü pas atar. Ben mesela çok iyi bir takıma gittiğim zaman 18-19 yaşında gençtim 26-27 yaşında olanlar vardı orda. Benim oynamam gerekirdi ama onlar oynamamı istemiyordu mesela. 10 pasta 5 ini öldürüyorum ben ama çok pas alan 30 da 10unu öldürüyor ama daha iyi gözüküyor. Az pas aldığım için iyi oran göze batmıyor. Pasörle arası iyi olanlar bir tık önde gidiyor. O yüzden smaçörler pasörlerle bir tık daha yakın oluyor. İster istemiz herkes pasörle iyi geçinmek durumda sevmediği bir insana ne kadar pas atabilir? Atsa da ne kadar iyi atar?"* sözleriyle ifade etmektedir.

Ayrıca elde ettiğimiz bulgular bizlere ikili ilişkilerin etki ettiği ve takımların ve sporcuların performanslarını doğrudan etkileyebilecek saha içi dinamikler üzerine etkilerinin yalnızca pas tercihleri üzerine değil, aksine her pozisyonda oynayan oyuncunun kendi, görev, rol ve sorumlulukları neticesinde üzerine düşen takım içi yardımlaşma unsurları üzerinden yapılabileceğini göstermektedir. Bu durumu en çarpıcı şekilde gözler önüne seren görüşlerden bir tanesi uluslararası kariyeri olan, milli ve branşında ülkemizdeki en tecrübeli sporculardan biri olan K14'ün "*Ben kaleciyim mesela adam beni sevmiyorsa sırf gol yiyim diye savunma yapmıyor temas etmiyor. Gelen oyuncuyu geçiriyor dönen topu almıyor. Ben tepki gösterince bana geliyor ya kanka kusura bakma görmedim kaçırdım diyor. Ama kenara gidip böyle kalecimi olur diye söyleniyor. Yaşadık bunları hep. Ben tecrübeli ve kariyerli bir oyuncu olmama, kaleci olmama rağmen beni bile çok etkiliyorlar. Genç oyuncu ne yapsın. Hiç şansı yok üzerine oynarlarsa"* sözleriyle belirttiği görüşüdür. Ayrıca, *K19: "Pasör de libero ile iyi geçinmek zorunda ona da manşeti veren o. O da iyi manşet verecek ki iyi pas yapsın. Antrenörde pasörün nereye pas verdiğine çok karışamaz bir şekilde açıklamasını yapar pasör."; "K22: "Pasörle iyi geçinmek çok önemli performans göstermek için. Sonra mesela örnek veriyorum ben smaçör oynuyorum pasör çaprazı var. Ben manşet alıyorum ama top öldüremiyorum. Örnek veriyorum ama benim görevim manşet almak pasör çaprazı topu öldürmek zorunda diyorum. Pasör çaprazını beğenmiyorum deyip onu da kötüleyip göndertebilirim ya da ben elimden geleni yapıyorum deyip manşet alıyorum. O top bir şekilde ölecek benim sorumluluğumda değil diyorum. Orta oyuncuya ya da pasörle iyi anlaşamıyorum ben eline manşet alıyorum ama bana iyi pas atmıyor deyip birbirilerinin*

üzerine oynanabilir. Sevdiği pasörün pasına vurma sevmediğine vurmamam gibi ya da sevdiği pasöre iyi manşet alıp sevmediği pasörü koşturma gibi şeyler bile var. Ben sevmiyorsam bir pasörü mesela onun oynamasını istemiyorum onun pasına vurmayabilirim mesela, özellikle antrenmanlarda bu çokça oluyor. Ya da attığı pası kötü bile gösterebilirim. ……..", ve K24*: "Pasörlerle daha iyi geçinmesi lazım diğer oyuncuların. İstediğine pas verip istemediğine vermeyebilir pasör. Ama bu daha çok alt liglerde olur. Aynı zamanda pasörün de libero ile iyi geçinmesi lazım. Çünkü libero manşet alıyor pasöre veriyor. Libero ne kadar iyi alırsa, pasör o kadar rahat eder. Rekabetin arttığı üst liglerde bunlar çok görülmez. Ama bazı pasörler var bunu her yerde yapmaya çalışan pasörler."* sözleriyle bu görüşü desteklemektedir.

Nitekim yine çalışmamızın bu kısmında elde edilen diğer bir çarpıcı bir bulgu olarak öne çıkan *maçlarda bilerek performans göstermeme* ve bu çarpıcı sonucunda bir adım ötesine giden *bilerek maç kaybettirme* kodları da sporcuların performanslarının sosyal ilişkilerden ne derece etkilendiğini ve performansı kimi zaman maç kaybetme pahasına yaptırım aracı olarak kullandıklarını göstermektedir. Bu çarpıcı durumu K3*: "Sen başarılı bir antrenörde olsan takım kafaya takarsa maç kaybettirir. Bak bu varken kaybediyoruz derler"; K13: "Kaybetsek te önemli değil ben oynayayım, arkadaşım oynasın isteyenler var. Takımın bekasından çok kendi bekasını düşünüyorlar"; K14: "Hatta hocanın gitmesi kalması için çok kritik maçta son dakika top elinde bile bile gol atmayan, pas atmayanlar bile var. Kazanırsa hocaya fayda yazacak. Hoca seneye beni gönderecek, diye bile bile kaybettiriyor……. Lig maçlarında bile oluyor bunlar net oluyor. Adamların artık gözü görmüyor kazanmayı kaybetmeyi. Bizim takım ve rakip olmuyor. Takım içinde siz biz oluyor. Sizin grup bizim grup oluyor ve rakipten önce birbirleri alt etmeye çalışıyorlar." ve K23: "Bunlarla antrenör çatışmaya girerse ters düşerse veya ipler bunlara verilirse; bilerek maç kaybettirirler"* ifadeleriyle açıklamaktadır.

Sporcuların takım içi sosyal ilişkileri takım performansının yanı sıra bireysel performanslar üzerinde de olumlu ve olumsuz etkiler yapabilmektedir. Takım içerisindeki etkili ve güçlü oyuncular kendilerine yakın olan veya sevdikleri sporcuları saha içinde veya saha dışında destekleyerek (*Sevdiği oyuncuyu destekleme/iyi gösterme,* f=15) antrenmanda ve sahada performanslarını yükseltebilirken, yine saha içi veya saha dışında; *hatalarda yüksek tepki verme, antrenmanda üzerine oynama/yıpratma, gençlere yardım eder gibi yaklaşıp, zarar verme, bilerek sakatlama, psikolojik baskı gibi* davranışlarla performanslarını düşürebilmekte hatta kariyerlerini iyi veya kötü anlamda etkileyebilmektedir.

Örneğin, K22: *"……. ikili ilişkiler burada onların antrenörle olan diyaloğu, benle bir olmadığı için bir adım öne geçmiş oluyorlardı. Forma şansını ikili ilişkiler kesinlikle etkiliyor. Ben mesela düşünmüştüm geçen sene bu takıma üst ligden bir oyuncu bile gelse bu takımda oynayamaz çünkü bu takımın eski oyuncuları burada sürekli oynar, gerçekten öyle düşünüyordum çünkü çok açıktı."* ve K9: "*Uğraşsak bu kız olur şans verelim takımda tutulalım gibi bunlar kişinin milli takıma bile gitmesine neden olabilir. Tüm kariyerini etkileyebilir"* ifadeleri ile ikili ilişkilerin bireysel performans ve kariyer açısından önemini vurgulamaktadır.

Ayrıca bahsi geçen durumun pozitif yönünü K2: *"Takımda ki abiler genç oyuncuyu sahiplendiğinde de o gencin işi çok kolaylaşır. Beni sahiplendiler mesela şuan ayrı bir whatsapp grubumuz falan var o sohbette olmak onlarla dışarı çıkmak çok avantaja sahip oluyor. Hatta başka bir nokta da birlikte böyle çıkıp gezen yakın olan eğlenen arkadaşlar genelde saha içinde destek oluyorlar" ve* K9*: "Veya mesela bir genç sporcuyu motive edip propagandasını da yükseltmek mümkün. Ablalar sahip çıktıklarında işiniz kolaydır"* sözleriyle ifade ederken olumsuz yönünü K10: *"Pas verilmeyen oyuncuda bir süre sonra düşüyor artık sinirlenmeye, yakarmaya başlıyor. Ve oyundan iyi oyuncu bile olsa düşmeye başlıyor"* ve *K14: "Yeni gittiğin bir takımda bu çeteler varsa takımı kötü etkiliyorsa işin zor. Sen ne kadar kariyerleri tecrübelide olsan bir şey yapamıyorsun. Hadi bunları bırakalım çalışalım iyi oynayalım antrenörü inleyelim daha çok kazanıp daha çok para kazanalım a teşvik etmeye, düzeltmeye çalışıyorsun ama bu sefer bu adamları karşına alıyorsun ve senin işin zorlaşıyor. Seni de düşürüyorlar…….Bu gruplar kafaya takarsa kesinlikle bir oyuncunun performansını da düşürebilirler. Şöyle söyleyeyim benim 4 kişilik arkadaş grubum var mesela takımda hızlı hücuma gidiyorlar. Solda ki oyuncuyu ben sevmiyorsam sağdakine atarım pası. Sağdakine gol attırırım. Soldakine de atabilirim tercih bana kalmış kaleciyim ama istemesem atmam. Atsam bile zor pozisyonda atarım. Takım sporunda pas her şey, adam sabaha kadar koşsun pas alamadıktan sonra hiç bir şey yapamaz ve zamanla oyundan düşer."* sözleriyle açıklamaktadır.

5.4. Politik aktörlerin ve politik davranışlarının spor takımları üzerindeki etkileri

Çalışmamızın bu bölümüne kadar öncelikle, spor takımlarında var olan değerli kaynakların neler olduğu, politik etki gücüne sahip sporcuların belirleyici özellikleri ve ardından

takımlarda görülen politik taktiklerin neler olduğuna ilişkin bulgular tartışılmıştır. Araştırmamızın bu boyutunda ise buraya kadar tartışılan örgütsel politika unsurlarının, spor takımları üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi amacıyla katılımcılarımıza *"Bahsettiğiniz politik davranışların takımların gerçek amaçlarına olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?"* sorusu yöneltilmiş ve elde edilen veriler analiz edilerek, olumsuz (f=192), olumlu (f=69) ve her ikisi de (f=41, n=21) alt kategorileri kapsamında çizelge 4.4.'de gösterilmiştir. Buna göre; politik davranışların ve baskın oyuncuların spor takımları üzerinde bir takım olumlu etkileri olduğu (%26,5), ancak olumsuz etkilerinin (%73,5) daha fazla olduğu söylenebilir.

Örgütsel politika ve politik davranışlar ifadeleri, gerek alan yazında gerek örgütsel yaşamda en genel haliyle *"diğer bireylerin ve muhtemelen örgütün çıkarları pahasına, kendisi hizmet etme"* davranışlarını ifade etmektedir. (Mintzberg, 1985; McShane ve Von Glinow, 2005: 375; Ferris vd. 2019). Ancak yine alan yazında birçok yazarın ve araştırma sonucunun da ifade ettiği gibi örgütsel politika doğru yönetildiği ve politik davranışlar örgüt amaçları doğrultusunda kullanıldığı taktirde örgütsel açıdan da olumlu sonuçlar ortaya çıkartabilir (Drory ve Romm, 1990; Ferris vd., 1989, Ferris ve Kacmar, 1992; Eldor, 2006: 217; Ellen vd., 2013; Ellen 2014).

Spor takımlarında baskın sporcuların takım iç dinamikleri ve performans çıktısı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar yaratabileceği görüşü spor bilimleri alan yazını içerisinde yer alan "sporcu liderliği (Athlere Leadership)" araştırmaları tarafından da desteklenmektedir. Sporcu liderliğini kategorize etmek için bu araştırmalarda liderlik rolünün formal veya informal olma durumu incelemektir. Bu çalışmalarda informal liderlerin, formal liderlere hem yardımcı hem de engel olabileceği vurgulanmıştır. Örneğin informal liderler veya araştırmamızda ele alındığı şekliyle baskın sporcular, resmi liderin aldığı kararları destekleyebilir veya katılmayarak zayıflatabilir. Benzer şekilde, baskın sporcuların araştırmamızda olumsuz etkiler olarak açıklanan eylemleri, takımın geri kalanını etkileyebilir ve ortak bir amaç etrafında birleşme ve başarıya odaklanma davranışlarını daha da güçlendirebilir veya zayıflatarak takım içi uyuşmazlığı arttırabilir (Carron ve Eys, 2012; Cotterill ve Fransen, 2016).

Örgütsel politikanın yaygın olumsuz çıktılarının başlıca nedeni ise, kendi yaşamını ve çıkarlarını korumak için doğaya ve türdeşlerine karşı çetin bir mücadele içerisinde evrimleşen insanoğlunun kendi doğasıdır. İnsanın tarih boyunca doğaya ve birbirlerine karşı sergilediği hayatta kalma mücadelesi, onu kendisinin ve grubunun çıkarlarını diğerlerine karşı korumaya programlamıştır. Bu nedenle gerek sosyal hayatta gerekse örgütsel yaşamda

bireyler genellikle ortak çıkarlar yerine bireysel çıkarlara odaklanmaktadır (Mintzberg, 1983: 22-24). Bu nedenle politikanın örgütler açısından olumlu sonuçlar doğrulabilmesi için doğru yönetilmesi ve politik davranışlarda bulunan kişilerin amaç ve çıkarlarının mümkün olduğunca örgütsel amaç ve çıkarlarla uyumlu hale getirilmesi gereklidir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 398). Bu durum sağlanamadığında ise özellikle çalışanlar üzerinde görülen yüksek örgütsel politika algısının; örgütsel vatandaşlık duygusunun azalması, politik davranışların artması, iş kaygısı, örgütten çekilme, örgütsel bağlılıkta azalma, düşük güven, düşük iş performansı gibi olumsuz sonuçlar doğurduğunu ifade eden sayısız çalışma bulunmaktadır (Ferris vd., 2002; Ferris vd., 2019; Hochwarter vd., 2020).

Nitekim araştırmamız bulguları da alan yazınında bulunan bu görüşünü destekler niteliktedir. 24 katılımcımızdan 21'i örgütsel politikanın spor takımları açısından hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurabileceğini, politik etkilerin spor takımlarının gerçek amaçlarına mı yoksa kişisel çıkarlara mı hizmet edeceğinin; *oyuncuların niyetine (f=21), ve doğru yönetilmesine (f=20)* bağlı olduğunu belirtmiştir. Takım sporlarını en yakından tanıyan unsurlar olan antrenör ve yöneticilerin bu görüşü örgütsel politikanın detaylı şekilde araştırılması ve doğru yönetilmesine katkı sunulmasının spor bilimleri ve takım sporları açısından ne denli önemli önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Alan yazına ve örgütsel yaşama yansıyan, örgütsel politika algısının ve politik davranışların birçok olumsuz çıktısına rağmen politik davranışların insan hayatı açısından en az yer çekimi kadar gerçek ve kaçınılmaz olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle "politika" sadece olumsuz anlamlar yükleyip uzak durulabilecek veya reddedilebilecek bir olgu değildir (Eldor, 2016: 217; Ferris vd., 2019). Aksine gerek örgütsel yaşamda gereke spor takımlarında başarılı olabilmek için politik atmosferin anlaşılabilmesi ve yönetilebilmesi hem yöneticiler hem de çalışanlar/sporcular açısından gereklidir. Nitekim bir çok araştırmacı çeşitli bireylerin, işlerinde başarılı olabilmek için yalnızca mesleki becerilerine değil, aynı zamanda politik becerilerine de güvenmeleri gerektiğini belirtmiştir (Mintzberg, 1983: 645; Ferris vd., 1999; Ferris vd. 2000; Treadway vd. 2004; Maslyn, Farmer ve Bettenhausen, 2017).

Spor kulüp ve federasyonlarında da (kulüp ve milli takımlar düzeyinde) başarı veya başarısızlığı belirleyen birçok iç ve dış etkenler bulunsa da, en önemli etken şüphesiz ki takım dinamikleri ve takımları oluşturan oyuncular arasında yaşanan politik mücadelelerdir. Çünkü insanların bir amaç çevresinde bir araya geldiği her örgütte olduğu gibi spor takımlarında da oyuncular arasında yaşanan her türlü sosyal etkileşimler takımların

performansını doğrudan etkiler (Lavalle vd., 2004: 183,186; Grund, 2012; Kleinert vd., 2012; Clemente vd., 2017; Korte ve Lames, 2018).

Nitekim sporun içerisinde az veya çok zaman geçirmiş herkes bilir ki, en iyi oyuncuları toplamak veya en iyi antrenörü göreve getirmek her zaman en iyi performansı ve başarıyı elde etmeyi garanti etmez (Morris ve Summers, 1998: 192). Spor tarihi çok yetenekli oyuncu ve antrenörlerden kurulu birçok spor takımının düşük performans sergiledikleri veya daha kısıtlı kaynaklarla, daha az yetenekli sporculardan oluşturulmuş takımların ise doğru kurgulandıkları ve yönetildikleri takdirde başarılı oldukları örneklerle doludur (Fewell vd., 2012; Weinberg ve Guold, 2015/2015: 153-155,165).

Politik çatışmaların spor takımları üzerinde ki olumsuz etkilerini *"Bu takımlardaki gruplaşmalar takımın başarısında çok etkili olabiliyor. Bu takım içi işleri halletmeden zaten bence dış işlerle uğraşıp başarılı olunamaz"* sözleri ile ifade eden K1'in bu görüşünü K22: *"Takım içi huzursuzluk ve kesinlikle gruplaşma kesinlikle başarısızlığa yol açar."* sözleriyle desteklemiştir. K18 ise politik davranışların takımlar için sadece olumsuz değil, yıkıcı sonuçlar doğurabileceği görüşünü *"Bunların olumsuz anlamda çoğaldığı, bu davranışlara prim verildiği takımlarda anlık başarılar gelse de uzun vadede o takıma çok zararı olur. Hatta o takım, kulüp kapanır bunun çok örneği var."* Sözleriyle ifade etmiştir. Politik aktör ve davranışlarının olumlu yönlerine dikkat çeken K19 ise bu görüşünü,

> *"Şuan mesela bizde papaz oyuncu olmadığı için biz mağlup oluyoruz o yüzden 7. Sıradayız. Yani mesela papaz oyuncu olsa ben genç oyuncu olarak hata yapmaktan çekinirdim o zaman. Birisi bana kızacak bağıracak diye. Bana şuan bağıran yok çağıran yok, benle alakası yok kimsenin. Ben şuan gidiyorum büyüklerle dalga yapıyorum. Eğlenceye vuruyorum her şeyi. Ama başka papaz olsa sen kimsin la hayırdır der. Geç bakayım sen der ses çıkartamazsın. Antrenmanda maçta takımı ciddi tutar. Şuan papaz oyuncumuz yok o yüzden 7. sıradayız ama bundan önceki dönemlerde mesela biz 5 sene üst üste şampiyon olduk ve hepsinde de papazlar vardı yani. Mesela Ziraat Bankası senelerdir para saçıyor inanılmaz yatırım yapıyor ama papaz oyuncu yok. Onların verdiği parayı veren kulüp yok. Dünyanın en iyi, sporcusunu getirdiler ama oynamadı. Adam sakatlandım dedi gitti, dinlendi memleketinde dünya kupasına hazırlandı. Turnuvanın adamı oldu. Dünya şampiyonu oldu……Papazlar güçlerini iyi kullanırsa takım için iyi."*

sözleriyle vurgulamaktadır. Bu sözleri ile K19 politik etkilerin takımlar için olumlu sonuçlar doğurabileceği görüşünü bir adım ileriye taşıyarak, baskın oyuncuların ve bunların takımlar üzerinde ki etkilerinin başarı için olmazsa olmaz bir şart olduğunu ifade etmektedir. Ancak yine K19 eğer takımda fazla sayıda baskın oyuncu olduğu ve bunların birbirleri ile takım içi rekabete girdiği durumlarda, politik mücadelenin olumsuz olacağını *"Papazlar güçlerini iyi kullanırsa takım için iyi ama kötüde kullanabilir. Ama şunu da söyleyebilirim bir takımda*

birden fazla papazda sıkıntılı. Bu sefer onlar kendi arasında çekişiyor. Bu sefer iki ayrı gruplaşma oluyor o daha da büyük sorun oluyor. Sen benim tarafımdasın sen o taraftasın muhabbeti oluyor. Mesela A'takımında o var herkesi aldılar hadi onu alalım hadi bunu alalım diye parayı saçtılar herkesi aldılar ama şuanda birden çok papaz var. Antrenöre yakın olanlar ayrı var. Papazlar savaşı var" sözleri ile ifade etmiştir. Antrenör katılımcılarımızdan K17 ise baskın oyuncuların ve etkilerinin olumlu anlamda kullanılabileceği görüşünü *"Takımın kötü gittiği zamanlarda bende kullanırım bu oyuncuları olumlu anlamda. Bu baskın tecrübeli oyunculara gidip takımı toplamaları motive etmeleri istenebilir. Bu oyuncuların güçleri doğru kullanıldığında antrenörün en büyük yardımcılıları tecrübeli oyunculardır. Antrenör ve yöneticiler bu ilişkilerden pozitif de yararlanabildiler."* sözleriyle belirtmiştir. Yine antrenör katılımcılarımızdan K23: *"Takımlarda Politik davranışların her türlü eksi veya artı yönleri olabilir. Ama eğer sen baştan sporcuları kazanıyorsan, sporcularla grupları, gruplarla takımları kazanıyorsan, o zaman ortak bir amaç edinmiş oluyorsun ve tüm bu unsurlar pozitif etkiye dönüşür."* görüşü ile politik etkilerin doğru yönetimle olumlu olabileceğini söylerken, sporcu katılımcılardan K16'da Politik davranışların antrenör ve yöneticiler tarafından takımların gerçek amaçlarına ulaşmasında olumlu yönden kullanılabileceği görüşünü *"Bu davranışlar antrenörler tarafından olumlu yönde kullanılabilir. Örneğin önemli bir maç öncesi takımda sözü geçen kişilerle konuşularak daha çok motivasyon arttırıcı özelliklerden faydalanılabilir. Örneğin o kişileri toplarsın hadi kızım bir araya gelin yarın ki maç çok önemli sen arkadaşlarını derle toparla denile bilir. Bazen antrenörün söylemesindense bu konuşmaların takım içinden gelmesi daha etkili olur."* sözleriyle desteklenmiştir. K15 ise baskın oyuncuların iyi niyetli olduklarında diğer sporcular açısından da oldukça faydalı olabileceğini *"İyi niyetli olursa bu kişiler, bu güçlerini etkilerini takımın iyiliği içinde kullanabilirler. Bizim mesela onlara papaz denemez ama öyle ablalarımız var. Mesela biz çok seviyoruz onları çok şey öğreniyoruz onlardan. Papaz kötü anlamda, iyilerine lider - abla diyoruz. Ve bu kişiler takımın kötü zamanlarında takımı toparlayabilirler. Ama kötü de olabilir tabi."* sözleriyle ifade etmiştir.

Gerek alan yazında bir çok araştırmacı tarafından belirtilen gerekse araştırmamız bulguları tarafından desteklenen politik davranışların, sporcuların niyetine ve antrenör ve yöneticilerin yönetim kabiliyetlerine bağlı olarak olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceği görüşünü K24 kapsamlı şekilde;

> *"Oyuncu insanın doğası gereği bu işlerle uğraşır, etki etmek ister. Kazanmayı kaybetmeyi bile bazen unutur. Ama burada önemli olan antrenörün yöneticinin bu durumların farkında olup iyi yönetmesi ve takıma zarar değil fayda vermesini sağlaması. Papaz oyunculara çok ihtiyaç var. Bunlar olmazsa antrenörle takım arsında katalizör görevi görecek kimse olmaz. Bunları doğru yönetmek önemli. Papaz oyuncular odaklanır doğru hedefler biçerse kendilerine takımı da kontrol edip motive edebilir. Ortak hedefin kurulması oyuncuların oraya odaklanmasının sağlanması gerekir. Oyuncunun bireysel spor yapmadığının farkına varması lazım. Biz tenis oynamıyoruz. Eğer kendisi istatistik performans yükseltmek istiyorsa takımın kazanması lazım, herkesin kazanması lazım. Ben her zaman şunu söylerim oyuncuya hepimiz kazanacağız ama önce takım kazanacak, kulüp kazanacak. Kulüp kazanırsa sen kazanmaya devam edersin, ben devam ederim……. Eğer papaz oyuncuları doğru motive edip olumlu yönde kullanabilirseniz. Bu oyuncular sizi 1 yıl boyunca götürebilir. Başlangıcından sonuna kadar sezon boyu faydalı olurlar. Takımı bir arada tutarlar takımın hedeflerine odaklar. Zaman zaman çok ağır antrenman olur, artık içerde mırıldanmalar başlar tek bir kişinin olumsuz lafı domino etkisi yapıp her şeyi olumsuza döndürür. Bu sırada o papaz oyuncuların tavrı çok önemli. Oyuncular bu sıkıntıları genelde antrenöre iletmez. Kendi içlerinde açılırlar ve bu sıkıntının büyüyüp büyümeyeceği bazen bir oyuncunun tavrına bağlıdır. Oyuncunun grubunun içinde sizinle beraber olacak size destek olacak hedeflere odaklanmış oyuncular lazım. Grubun rayından çıkmaması lazım. Baskın oyuncular takım içi değişimleri bizden daha yakından görüyor."*

sözleri ile ifade ettiği görüşü ile açıklamıştır.

Yukarıdaki görüşlerden hareketler politik davranış ve aktörlerin spor takımlarının gerçek amaçlarına ulaşmasında önemli ve kayda değer olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceği söylenebilir. Politik etkilerin olumlu mu yoksa olumsuz mu olacağı ise doğru yönetilmeleri ve politik aktörlerin niyetleri ile ilişkilidir. Bu noktada, spor takımlarında olumsuz politik davranışların hangi durum ve şartlar altında artacağı ve olumlu çıktılar elde edilebilmesi için antrenör ve yöneticilerin nelere dikkat etmesi gerektiği araştırmamızın bir sonraki bölümünde kapsamlı şekilde ele alınacaktır. Ancak öncelikle spor takımlarında görülen politik davranışlardan hangilerinin takımları gerçek hedeflerine ulaşmada olumlu hangilerinin olumsuz etkilediğinin daha iyi anlaşılabilmesi için ilgili bulgulara daha yakından bakmakta fayda vardır.

Buna göre, katılımcılarımızın politik aktör ve davranışların takımlar üzerinde *olumsuz* etkilerinin neler olduğuna yönelik görüşler arasında "*Takımın performansı düşer (f=24)",* "*Arkadaşlarını transfer ettirirler* (f=23)*",* *"Antrenörü gönderebilirler* (f=19)*" ve "Kimin ne kadar süre alacağını etkileyebilirler* (f=18)*"* kodları en çok ifade edilen olumsuz etkiler olurken, *İstemediği oyuncunun performansını düşürebilir, Yeni gelecek antrenörün belirlenmesini etkileyebilir, Takım demoralize olabilir, İstemediği oyuncuyu takımdan gönderebilirler, Antrenör bu oyunculardan çekinir, Ceza ve primlerde kayırmacılık, Aynı*

pozisyonda ki oyuncunun ayağını kaydırma, Yeni sözleşme alacakları ve miktarını etkiler, Kendilerine yarayacak özel taktik, Takım içinde çatışmalar olur, Performans yerine politik davranışlara odaklanılır diğer olumsuz etkiler olarak ifade edilmiştir.

Spor takımlarında var olan politik aktör ve davranışların olumsuz etkileri arasında hem sıklık hem de önem açısından en dikkat çekici kod *"Takımın performansı düşer* (f=24, %100)" ifadesidir. Diğer bir değişle spor takımlarında görev alan antrenör ve sporculardan oluşan tüm katılımcılarımız, örgütsel politikanın bir spor takımının performansını düşürebileceğini ifade etmiştir. Aynı zamanda bu bulgu bizlere örgütsel politikanın tüm örgütlerde olduğu gibi tüm spor takımlarından da görülebilen bir olgu olduğu ve doğru yönetilmediği taktirde oldukça önemli olumsuz sonuçlar doğurabileceğini bir olgu olduğunu göstermektedir.

Öncelikle, bu durum ulusal ve uluslararası literatürde örgütsel politikanın veya politik davranışların spor takımları özelinde şuana kadar çalışılmamış olmasının önemli bir eksiklik olduğunu bizlere bir kez daha göstermektedir. Çünkü doğru anlaşılamamış bir unsurun doğru bir şekilde yönetilmesi de mümkün değildir. Doğru yönetildiği taktirde olumlu çıktılara neden olarak takımların başarılı olmasına önemli katkılar sağlayabilecek örgütsel politikanın doğru yönetilmemesi durumunda ortaya çıkarttığı önemli olumsuz sonuçlar, spor bilimlerinin spor takımları özelinde örgütsel politika ve politik davranışlar konusuna hızla eğilmesi ve antrenör ve yöneticilerin takım dinamiklerini daha iyi anlamasına yardımcı olması gerekliliğini gözler önüne sermektedir.

Nitekim gerek spor ortamındaki geçmiş kişisel tecrübelerimiz gerek birçok başarılı takım sporcusu veya antrenörünün geçmiş kariyerlerinin anlatıldığı biyografiler, filmler, diziler gerekse spor takımları içerisinden medyaya yansıyan sosyal olaylar; spor takımların içerisindeki görmezden gelinen politik mücadelenin ne kadar geniş ve etkili olduğuna yönelik önemli kanıtlar sunmaktadır (Cope, Eys, Schinke ve Bosselut, 2010). Her hangi bir takım sporcusu veya antrenörü aslında örgütsel politikanın ne olduğunu "bilir". Benzer şekilde, gerek insan doğasına, gerekse kavram üzerine çalışan bilim insanlarının çalışmalarına bakıldığında örgütsel politika, örgütsel yaşamda endemik (Kaufman, 1964; Kumar ve Ghadially, 1989; Cropanzano vd., 1995:6; Kacmar ve Carlson, 1997) ve oldukça etkilidir (Ferris, vd., 2019).

Benzer şekilde, araştırmamız göstermektedir ki; birçok araştırmacı tarafından varlığı ve etkilerinin tüm örgütlerde gerçekleştiği net olarak vurgulanan politik davranışlar açısından (Mayes ve Allen, 1977, Hochwarter vd., 2020), bir örgüt türü olarak spor takımları da istisna değildir.

"*Takımın performansı düşer* (f=24, %100)" kodu kapsamında bir araya getirilen görüşler; örgütsel politikanın, spor takımlarının en temel amacı olan saha içi performans ve sezon sonu başarı hedeflerini olumsuz etkileyeceğine yönelik ifadeleri içermektedir. Bu doğrultuda politik mücadeleler in takımların performansını ve başarısını düşüreceğini belirten katılımcılardan, *K2,"Olumsuz etkisi şöyle olur diyelim bir oyuncu veya antrenör gitti, gönderildi böyle davranışlarından. Papazlar o gücü buldu bu sefer başkasına sararlar. O da gitti diyelim performansı düştü. Kadro dışı kaldı. Bu zamanla takımı düşürür, takıma zarar sonuçta bir oyuncunun düşmesi. Motivasyon düşer amaçtan uzaklaştır takım…… Veya böyle ikili ilişkiler kimin kalacağına karar veriyorsa o zaman gençler özellikle çalışmak performans yükseltme yerine yalakalığa bu gruplarla iyi geçinmeye odaklanır."; K5: Bu oyuncular eğerler transfer aşamasından itibaren yöneticilerle samimi olursa, antrenörden güçlü olabilir. Bu da takımın performansını illa ki düşürür."* ve *K21, "Antrenör bir oyuncu ile samimi olup ondan etkilenince, oyuncuların motivasyonunu aidiyeti düşürüyor. Antrenöre de inanmayınca zaten hiç bir şey kalmıyor. Burada papazlar sistem oturtmuş, antrenörün oyuncuları belli, burada ne yapsam da forma giyemem bazı oyuncular ne kadar kötü oynasa da saha da kalır, düşüncesi oluşursa herkes düşer. Sende o zaman ben ne yapsam forma giyemem deyip gidebiliyorsun."* bu davranışların takımların genel performansını düşüreceğini belirtirken, K18 *"Takıma birinin pozisyonuna yeni oyuncu gelirse hiçbir zaman geri planda kalmak istemez, formayı bu yeni gelene kaptırmak istemez. Saha da onla mücadele edemiyorsa da saha dışı her türlü şeyi yapar onun performansını düşürmek için"; K4 "Takım onu sevmez dışlarsa bir oyuncu 2 dayanabilir, 3 üncüye iyi performansı psikolojik olarak ta gösteremez."; K8 "Bazen azınla kuş tutsan oynayamıyorsun. Antrenmanda, saha da maçta ne yaparsan yap oynayanlar belli sen oynayamıyorsun. Niye onların yönetimle arası iyi. Taraftar seviyor. Antrenörle arası iyi. O zaman ne yaparsan yap o oynayacaksa, diğer oyunculardaçalışmayı bırakıyor performansları düşüyor bu zamanla takıma yansıyor."* ve K10: *"Pas verilmeyen oyuncuda bir süre sonra düşüyor artık sinirlenmeye, yakarmaya başlıyor. Bu durumda iyi oyuncu bile olsa oyundan düşmeye başlıyor. Takım içi dışlamada olur. Onu çağırmazsın mesela bir yere gidecekken, arana almazsın, haber vermezsin. Hadi gelin bir yere gidelim diyorsun, ona haber vermiyorsun. Mesela bu da onun psikolojisine ve zamanla performansına yansır. Sporda psikoloji çok önemli çünkü."* sözleriye oluşan olumsuz politik atmosferin sporcuların bireysel performansını da düşürebileceğini ifade etmektedir. Nitekim düşürülmüş sporcu performansları takımlar için büyük bir kaynak israfı iken aynı zamanda sezon hedeflerine

ulaşmalarında büyük bir olumsuzluktur. Bu nedenle antrenör ve yöneticilerin takımlarda var olan politik etkileri doğru şekilde ele almaları ve yönetmeleri gerekir.

Ayrıca araştırmamızın bu bölümünde elde edilen, *istemediği oyuncunun performansını düşürebilir, istemediği oyuncuyu takımdan gönderebilirler, aynı pozisyonda ki oyuncunun ayağını kaydırma, kendilerine yarayacak özel taktik ve takım içinde çatışmalar olur kodları da takımların başarı ve performansına doğrudan etki edebilecek dikkat çekici unsurlardır.*

Katılımcılarımızın politik aktör ve davranışların takımlar üzerinde olumsuz etkilerinin neler olduğuna yönelik görüşler arasında öne çıkan diğer bir kod ise *"Arkadaşlarını transfer ettirirler* (f=23)*"* ifadesidir. Bu ifade bizlere, spor kulüplerinin formal yapılanması içerisinde transfer tercihleri ve takımda kalacak veya gidecek sporcuların belirlenmesi kararlarında her hangi bir yetki veya otoritesi olmayan sporcuların, sahip oldukları informal güç kaynakları neticesinde ortaya koydukları politik etkilemelerle bu kararlar ve karar vericilere etki edebildikleri göstermektedir. Yine araştırmamızın bu boyutunda elde edilen; *antrenörü gönderebilir, kimin ne kadar süre alacağını etkileyebilirler, istemediği oyuncunun performansını düşürebilir, yeni gelecek antrenörün belirlenmesini etkileyebilir istemediği oyuncuyu takımdan gönderebilirler, yeni sözleşme alacakları ve miktarını etkiler, kendilerine yarayacak özel taktik* olumsuz kodları ve olumlu ifadeler arasında yer alan *faydalı bir transfer yaptırabilirler* kodu spor takımlarında yer alan politik aktörlerin formal yapılanmalar ve resmi karar vericiler üzerinde nedenli etkili olduğunu bizlere göstermektedir. Spor takımlarında yer alan politik aktörlerin sahip olduğu bu büyük güç, dikkatle ele alınmadığı veya kişisel çıkarlar doğrultusunda kullanıldığı takdirde spor takımlarına önemli zararlar vereceği ve hedeflerinden saptırabileceği söylenebilir.

Takımlarda baskın oyuncuların ve bunların ortaya koyduğu politik etkilerin transfer kararları üzerine etkisi hakkında K9, *"Transferde sporcular etkili olur. Kadın futbolunda zaten çok büyük camia yok, çok fazla sporcu yok. Arkadaşın olması çok etkili arkadaşın seni hocayla tanıştırıyor başkanla tanıştırıyor ve görüşmeler aşılıyor. Arkadaşlarını aldırabiliyorlar. Hani normalde dayı olması lazım derler ya bizde arkadaş*"; K10 *"Mesela çok iyi oyuncular, transfer olurken tamam ben geliyorum ama en yakın arkadaşımı da alacaksınız diyenler oldu. O arkadaşını hem transfer ettirdi hem kariyeri geliştirdi hem de para almasını sağladı."; K3 "Başka bir takıma transfer olurken orda ki papaz oyuncuları ve antrenörü tanımak orayı transfer olmayı kolaylaştırır. Takımda sözü geçiyor. Takım hakkında istediklerini yaptırabiliyorlar. Bir yandan da kendi sürelerini artırabiliyorlar……Ablalar sahiplenirse genç bir sporcuya pozitif etkide de bulunabilir saha içi, saha dışı"; K12*

"Oyuncuların transfer anlamında birbirlerini taşıdıkları takımlar var. Yani ben iyi bir oyuncuyum. Tercih ediliyorum bir takım beni istediğin ben ya Ayşe'yi de alalım başkanım yıllardır beraber oynuyoruz bize katkısı olur diyebiliyorum. Mutlaka böyle yönlendirmeler yapılıyor" ve K17, *"Bu gruplar takımda kimlerin kalacağından transferlere, takım sistemine kadar etkilerde bulunabilirler"* çarpıcı ifadelerde bulunmuştur. K14, *"Transferlerde de etkili bu oyuncular. Çünkü gittiği takımlarda veya olduğu takımda güçlü olmak istediği için iyi arkadaşlarını onun sözünden çıkmayacak oyuncuları da orya getirmek istiyor. Orda kendi ekibini kurmaya çalışıyor. Bunu sağlayınca zaten her şeyi yapabiliyor hocayı bile gönderir başkanı bile gönderebilir"* sözleriyle baskın sporcuların aslında arkadaşlarını takım içinde kendi güçlerini arttırmak transfer ettiklerini belirtmiştir. K8 ise antrenör ve yöneticilerle kurulacak sosyal yakınlıklarında transfer kararlarını etkilediğini *"İkili ilişkilerin transferde de çok etkisi var bence. Hem hocayla aran iyi olursa transferin kolay olur veya yönetimle başkanla yakınlığın varsa bağlantın varsa. Bazen papaz oyunculardа arkadaşlarını önerip getirtebiliyor. Beraber başarılı oluruz diye. Her seviyede her ligde var bu olaylar."* ifade etmiştir.

K15 ise bu görüşü bir adım öteye taşıyarak, *"güçlü kişiler eğer antrenörü ve yöneticileri kafaladılarsa, seneye takımı onlar kurar. Sözleşmelere, transferlere karar verirler. Antrenör ona sorar, bunu mu alsak? Şunu alsak, nasıl olur. İyi mi diye. O da tamamen insafına kalmış şekilde yönlendirir."* sözleriyle bazı takımlarda bu kararların hatta takımın kurulmasının tamamen birkaç tecrübeli oyuncuya bırakılabildiğini ifade etmiştir. K22'de takımlarda görülen bu riskli ve informal yetki devrinin ne denli yaygın olduğunu, "*Böyle çok takım var sürekli birlikte oynayan tipler var mesela birlikte oynayan iki köşe oyuncusu ya da bir smaçör bir pasörü var onlar her sene aynı takımla anlaşırlar. Bakıyorsun 5 senedir hep aynı takımlardalar. Biz buna şirket kurmak deriz. Onun piyasasını sen yükseltirsin senin piyasanı o yükseltir böyle hayatın boyunca para kazanırsın"* sözleriyle çarpıcı şekilde ortaya koymuştur.

Ayrıca K5: "*Doğru olup olmadığı oyuncunun niyetine kalıyor olumlu da olabilir olumsuzda . Daha önce birlikte oynamış başarılı oyunculardan biri bir yerden transfer teklifi alırken kardeşim bu adamda benimle birlikte gelecek diye biliyor. İşte bunu gerekten performans içinde yapabilir arkadaşını getirmek içinde yapabilir. Oyuncular transferleri dahi etkileyebiliyor. Doğru olup olmadığı niyetine kalıyor.";* K13 *"Kesinlikle antrenör ve yöneticiyi etkileyebilecek sporcular var ama bunların iyi mi kötü olacağı artık kişinin sporcunun ahlakına kalmış. Pozitif mi yapıyor kendi çıkarı için mi yapıyor bilemeyiz ama*

kesinlikle var yani. bu tabi sporcunun ahlakı ile alakalı bir şey. Bunu takımın menfaati için mi yapar veya kendi menfaati için mi bunu yapmaya çalışır bu sporcunun karakteri ile alakalı bir şey." ve K9 "*Hem olumlu hem olumsuz etkisi olabilir. Eğer gerçekten vicdanlı ve takımın başarısı için yapılıyorsa bu yorumlar ve antrenörle konuşmalar, katkıda bulunmak istenirse bu çok olumlu yönde etkiliyor. Olumsuz yönde ise transfer ve para mesellerinde takım içi çatışmalar çok önemli. En ufak bir çatırtı da hemen fay hattı oluşuyor. Antrenöre yakın olan sporcuların mesela kayrılma gibi bir durumları yüzünden bizim takımımız yıkıldı, dağıldı"* bu informal etkilerin takımlar açısından olumlu mu olumsuz mu olacağını oyuncuların vicdan ve niyetine kalmış olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcılarımızın ifade ettiği politik aktör ve davranışların takımlar üzerinde olumsuz etkileri arasında belki de en çarpıcı bulgu "*Antrenörü gönderebilirler* (f=19)" ifadesidir. Çünkü spor kulüpleri içerisinde orta kademe yöneticiler (Öztaş, 2015: 24) olarak sınıflandırılabilecek antrenörler, sporcularla direkt etkileşim halinde olan ve takımlar üzerinde birinci derece de söz ve otorite sahibi kişiler olarak görev yapmaktadır. Sezon içerisinde ve arasında antrenörler takımlar hakkında önemli kararları alan veya yöneticilerin onayına sunan ama her iki durumda da alınacak kararların büyük çoğunluğunda tek, diğerlerinde ise büyük oranda söz sahibi olan kişilerdir. Antrenörlerin takımlar içerisinde sahip oldukları bu büyük otorite ve yetki serbestliği düşünüldüğünde, onların yetki alanında çalışan bireyler olan sporcuların takım hiyerarşisi içerisinde ters yönlü olarak sahip oldukları güç iyi yönetilmelidir. Çünkü iyi yönetilmediği taktirde takım içerisinde önemli adaletsizliklere ve takım hedeflerinin dışında bir takım kişisel çıkarlara yönelik kararlar alınmasına neden olacaktır (Greenberg, Mark ve Lehman, 1985). Profesyonel hayatta bireysel çıkarlarını öncülleme çabası içinde çalışan sporcuların etki ve kontrolü altındaki bir antrenör adil, objektif ve takım başarısı odaklı kararlar veremez. Takım üzerinde birinci derecede karar verici olanlar, adil ve objektif kararlar veremediği takımların başarılı olma şansı yoktur.

"*Antrenörü gönderebilirler* (f=19)" ifadesinde ise durum yukarıda bahsettiğimiz etkilerinde bir adım önüne geçmekte ve daha da çarpıcı hale gelmektedir. Bu kod bizlere antrenörlerin yönetmek ve kontrol etmekle görevli oldukları sporcular tarafından işlerinden edilebildikleri yani takımdan gönderebildiklerini ifade etmektedir. Her hangi bir kurumda her hangi bir yöneticinin kendi işine son verme ihtimali olan personelden etkilenmeme veya onları doğru bir şekilde yönetme şansı yoktur. Bir sporcu veya sporcu grubu tarafından o takımdan gönderilebileceğini hisseden veya bilen bir antrenörün başarılı olamayacağı aşikardır.

Ayrıca 14 katılımcının ifade ettiği *"Yeni gelecek antrenörün belirlenmesini etkileyebilir"* ve 11 katılımcı ifade ettikleri *"antrenör bu oyunculardan çekinir"* görüşleri de ile bu duruma vurgu yapmaktadır. Katılımcı görüşlerinden hareketle, özellikle sporcular tarafından gönderilen bir antrenörün yerine yeni bir antrenörün "*Yeni gelecek antrenörün belirlenmesini etkileyebilir (f=14)"* kodunda ifade edildiği gibi sporcular tarafından o takıma getirildiyse, o takımda işi çok zor olacaktır (K6:*Eğer oyuncular antrenör gönderirse bu yeni gelen antrenöre de zorluk getirir. Kulübün takımı yönetmesinde disipline etmesinde de zorluk getirir.; K15, "Veya yöneticinin akrabası bir oyuncu var mesela veya antrenörle başka takımlarda birlikte çalışmış belki oyunculuğundan arkadaşı veya o oyuncu o antrenörün o takıma gelmesinde faydası olmuş, kazan kazan muhabbeti olmuş. Ondan dolayı bazı durumlarda oyuncuyu tutmak zorunda antrenör. Böyle olunca bir şekilde kendi istediklerini arkadaşlarını oynatıyorlar bunlar).*

Nitekim araştırmamızın bu boyutu kapsamında elde edilen olumsuz politik etkiler arasında yer alan (*İstediklerini transfer ettirirler, kimin ne kadar süre alacağını etkileyebilirler, Kendilerine yarayacak özel taktik vb*.) birçok olumsuz bulgunun büyük oranda, sporcuların antrenörler üzerinde sahip oldukları bu büyük güçten kaynaklandığı söylenebilir.

Bu kapsamda K3, *"Antrenörü kesinlikle gönderebilirler. Ben bu antrenörü sevmiyorum der. Zaten yönetici diyecek ki başarı nasıl gelecek oyuncular antrenörü sevmiyor. Tüm takımı gönderemem bu adamla niye devam edeyim, antrenörü gönderir. Sen başarılı bir antrenörde olsan takım kafaya takarsa maç kaybettirir. Bak bu varken kaybediyoruz derler……Yeni antrenörün gelmesinde de etkili olabilirler. Mesela ben bu sene onu gördüm. Kendi gruplarını getirdiler zaten takıma yöneticiyle konuşturlar. Tatlı sözle poh pohlamayla kendi istedikleri antrenörü de getirdiler."; K20: Takım isterse antrenörü tabi ki gönderebilir. Daha önce yaptık. İki, üç sene önce takım başarısız ilerliyordu. Antrenörde takımdan bir kaç kişiyi göndermek istediğini söyledi. Bizde bunu kabul etmedik. Bu takımdan kimse gitmeyecek, gitmesi gereken biri varsa o da sensin dedik. Hepimiz birleştiğimizde antrenörden daha güçlü oluyoruz. Çünkü yöneticiler bütün sporculardan vazgeçemez ama tek bir antrenörü daha rahat gönderir. Kaptan gizliden başkanla konuşarak da bunu yapabilir. Ama bunu yapabilmek için grubun olması lazım tek başına kaptanda yapamaz. Çünkü tek sporcudan vaz geçebiliyorlar ama takımdan vazgeçemiyorlar; K14: "Orda kendi ekibini kurmaya çalışıyor. Bunu sağlayınca zaten her şeyi yapabiliyor hocayı bile gönderir başkanı bile gönderebilir";* sözleriyle sporcuların, antrenörleri yani kendi üst kademe

yöneticilerini, takımdan göndererek işlerine son verilmesinde etkili olabileceklerini belirtmiştir."

Ayrıca *K12"Yeni antrenör geleceği zamanda da bu kariyerli oyuncuların görüşlerini alır yöneticiler. Mesela geçenlerde bana oldu bu. Eski bir oyuncum yeni kurulan bir takımla anlaştı. Orada benim bir oyuncum varmış. Başkan camiayı tanımıyor bizleri bilmiyor, oyunculara sormuş. Oyuncunun burada bir X hoca var başkanım bize çok faydalı olur biz kendisi ile daha önce çalıştık başarılı olur bir görüşün dediğinde bu önemli oluyor. Beni böyle aradılar görüştük. Bunlar sık oluyor."*, K20 "*Ama daha az kurumsal takımlarda papaz oyuncuların sözleri çok geçiyor ve yeni gelecek antrenörü bile önerebilir şu gelsin diye."* ve K3 "*Ben yapmam ama şuan istediğim antrenörü getiririm bununla uçacaz kaçacağız çok iyi derim bana sordu zaten en başta bu adam gelecek ama önerdiğin bir antrenör var mı ben de abi dedim bana birkaç gün izin verir misin antrenörümü aradım o dedi ki ben yurt dışı ile anlaştım ama sana isim söyleyeyim dedi bende dedim ki abi sen olmasan ben isim sunmayım dedim ama istesem yapardım. Ama ben kötü niyetli olsam orda şirketi kurarım. Niyet ve hangi sporcuyu, seçtiği çok önemli"* sözleriyle sporcuların yeni gelecek bir antrenörün kim olacağının belirlenmesinde etkili olduğunu söylemiştir.

Araştırmanın bu boyutunda diğer bir üzerinde durulması gereken kod ise "*kimin ne kadar süre alacağını etkileyebilirler* (f=18)" ifadesidir. Araştırmamız verilerinin analizi neticesinde elde edilen bu kod, gerek frekansı gerekse takım ve sporcular açısından önemi nedeniyle oldukça dikkat çekicidir. Çünkü, spor takımları içerisindeki değerli kaynak ve sporcuların takım içi rekabet unsurlarını belirlemek için nitel araştırmanın birinci boyutunda (Bkz. Bölüm 5.2.) belirtildiği üzere; takım içerisinde sporcuların en değerli gördüğü kaynağın müsabakalarda sahada olmak veya daha fazla olmak [f=35, %32,1 (forma şansı, f=22, daha fazla süre, f=9 ve as oyuncu olma, f=4 birlikte ele alındığında)] olduğu görülmektedir. Buna göre, takım arkadaşlarının gözünde en gözde takım içi değerli kaynak olarak görülen ve diğer değerli kaynaklara ulaşmada birinci şart olan forma ve süre dağılımını etkileyebilen bir sporcu, takım sosyal dinamikleri içerisinde oldukça güçlü olacaktır. Bir sporcunun antrenörün yetkisinde olan bir kararı etkileyebilmesi veya etkileyebildiği algısını oluşturması takım ve diğer sporcular üzerinde çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Takım içerisinde forma ve kontrat gibi değerli kaynakların dağıtımında yetenek ve performans gibi objektif kriterler yerine ikili ilişkiler ve politik etkilerin etkili olduğu düşüncesi hakim olduğunda, sporcular bu kez *performanslarına dikkat etmek yerine politik*

davranışlara odaklanmaya (f=4) başlayabilirler. Nitekim K8 bu durumu *"Bazen azınla kuş tutsan oynayamıyorsun. Antrenmanda, saha da maçta ne yaparsan yap oynayanlar belli sen oynayamıyorsun. Niye onların yönetimle arası iyi. Taraftar seviyor. Antrenörle arası iyi. O zaman ne yaparsan yap o oynayacaksa, diğer oyuncularda çalışmayı bırakıyor performansları düşüyor bu zamanla takıma yansıyor."* sözleri ile ifade ederken, K21' de bu görüşü *"Burada papazlar sistemi oturtmuş antrenörün oyuncuları belli. Burada ne yapsam da forma giyemem. Bazı oyuncuların ne kadar kötü oynasa da saha da kalır sende o zaman ben ne yapsam forma giyemem deyip gidebiliyorsun."* ifadeleri ile desteklemiştir.

Benzer şekilde örgütsel politika literatürü de bu çıkarımı destekler niteliktedir. Bir çok araştırmacının belirttiği üzere (Madison vd., 1980; Gandz ve Murray, 1980, Ferris vd., 2002; Can vd., 2015: 264; Güney, 2015: 254; Kanten, 2016: 864); bir örgütte çalışanlara arasında orada önemli kararların objektif kriterlere göre değil de ikili ilişkiler ve politik etkilere göre alındığı algısı hakimse, çalışanlar performans yerine politikaya odaklanmaktadır. Örneğin bir kurumda bir oda boşaldığında, o odayı kullanmak isteyen alışanların örgütsel politika algısı devreye girer. Eğer çalışanlar o örgütte düşük derecede örgütsel politika algılıyor, kararların objektif kriterlere göre formal yapılanmalar içerisinde alındığını düşünüyorsa, o odanın kime verileceğinin yöneticiler tarafından belirlenmesini bekler. Aynı zamanda düşük örgütsel politika ve yüksek örgütsel adalet algısı yeni açığa çıkabilecek bir odayı elde etmek isteyen çalışanların, normal süreç içerisinde performans göstermeye ve işlerine odaklanmasına sağlar. Diğer taraftan örneğe konu örgütümüzde yüksek örgütsel politika ve düşük örgütsel adalet algısı hakimse odanın boşalma haberi duyulur duyulmaz çalışanlar yöneticilere ve informal liderlere giderek politik etki denemelerinde bulunurlar ve performansı ikinci plana atarlar. Bu durum kişilerin terfi, prim zam vb. diğer motive edici kurum içi ödüllere ulaşmak içinde e daha çok çalışmak yerine politik davranışlarda daha çok bulunmasına yol açmaktadır (K2: *Veya böyle ikili ilişkiler kimin kalacağına karar veriyorsa o zaman gençler özellikle çalışmak performans yükseltme yerine yalakalığa bu gruplarla iyi geçinmeye odaklanır.)*

Çalışan meşru olmayan yollardan gerçekleştirdiği bu gibi hedeflerine ulaşma çabalarının, hoş görülmeyeceğini ve başarısı önünde engel oluşturacağını algılarsa, politik davranışlara değil performansına odaklanacaktır (Can vd., 2015: 264; Kanten, 2016: 864; Robbins ve Judge, 2017: 475). Buradan hareketle spor takımlarında politik davranışların en aza indirilerek, sporcuların antrenmanlarda ve müsabakalarda gösterdikleri performans ve mücadelelerine odaklanmalarını sağlamak için takım içinde adalet algısının arttırılması ve

sporcuların antrenör ve yöneticilere güven duyması gerektiği söylenebilir (Jordan, Gillentine ve Hunt, 2004) .

Bir politik arena olarak görülebilecek spor takımlarında ki politik davranışların diğer bir olumsuz yönü ise aynı pozisyonda oynayan oyuncular arasında (*Aynı pozisyondaki oyuncunun ayağını kaydırma)* yaşanmaktadır. Daha önce belirttiğimiz gibi takım sporcularının en büyük hedefi ve diğer tüm hedeflerinin anahtarı müsabakalarda süre almaktır. Bir takım sporcusunun süre almasında ki en büyük engel ve tehdit ise aynı pozisyonda oynayan diğer oyuncudur (K1: *Aynı pozisyonda oynayan sporcuların rekabeti yoğundur*). Hayatlarını ikame ettirmek için ihtiyaç duydukları maddi geliri ve sosyal ve psikolojik tatminleri spor aracılığı ile elde eden sporcular, spordan elde ettikleri tüm faydaların anahtarı olan forma şanslarını (sürelerini) kaybetmek istemezler (K5: *Pozisyonu aynı oyuncular arasında rekabet olur. Süre için mücadele ederler, sahada olmak isterler. Saha da ne kadar kalır iş yaparsa bir sonraki kontratı ona göre fiyatlanıyor o yüzden herkes önce kendisinin oynamasını düşünüyor*). Bu nedenle takımlarda aynı pozisyonda oynayan oyuncular arasında büyük bir rekabet hatta kimi zaman düşmanlık (K3: *Aynı pozisyonda oynayan oyuncular net düşman. Görünüşte iyi görünseler de gizli düşmanlar.)* bulunmaktadır. Çünkü bir takımda (bazı istisnalar hariç) aynı mevkide oynayan iki sporcudan birinin oynaması veya daha fazla süre alması için diğerinin daha az oynaması gereklidir. Bir sporcunun daha az oynaması ise (takımı çok başarılı olsa dahi, Bkz. Bölüm 5.2.) daha az istatistik, popülerite ve para kazanması ve belki de gelecek sezon takımda kalamaması ya da daha iyi bir takıma transfer olmaması anlamına gelmektedir. Bu değerli kaynak çerçevesinde oluşan büyük rekabet çoğunlukla sporcular ve sporcuları destekleyen gruplar arasında büyük politik mücadelelere neden olmaktadır. Bu durum bir spor takımında aynı pozisyonda oynayan her hangi iki sporcu arasında yaşanabileceği gibi, takımda mevcut, diğerleri tarafından kabul edilmiş bir oyuncunun yerine transfer edilen veya genç takımlardan A takıma alınan yeni bir oyuncuya yönelik şekilde çok daha şiddetli şekilde yaşanabilmektedir (K16: *Aynı mevkide ki oyuncular arasında genellikle bu işler daha fazla olur. Aynı pozisyonu paylaşan iki oyuncudan biri Takımda uzun yıllardır bulunan veya çok sevilen kişi ise bunların pozisyonlarına yapılan transferler genellikle öncelikle takım tarafından bir iteklenir, kolayca kabul görmez*). Özellikle sporculardan bir tanesi o takımdaki baskın oyunculardansa (Papaz) diğer oyuncu oldukça güç durumlarda karşılaşarak çaresiz kalmakta, maruz kaldığı psikolojik ve fiziksel baskılar neticesinde (K7:*Ben aynı pozisyonda kendi arkadaşı oynasın diye diğer futbolcuyu sakatlandığını çok*

gördüm mesela; K13*: Ancak ben oynarken başka kenarda duran diğer benim yediğim aynı pozisyonda oynadığım arkadaş, ben iki pasta hata yaptığımda hocam bu oyun tutmadı diye hocayı yönlendirebiliyor*) performansı düşmekte ve takımdan ayrılmak durumunda kalabilmektedir. Bu duruma ilgi çekici bir örnek olarak bazı oyuncuların yerlerinde oynayan genç oyunculara yardım eder gibi yaklaşıp zarar verdiğini K2;

> "*Eğer porsiyonunda çok papaz bir oyuncunun olduğu yere transfer olduysan geçmiş olsun. Dün akşam şey oldu, ben 5 oynuyorum, bir set adı söylendi 4 ben nasıl oynandığını biliyorum bizim işte 5 yaş var aramızda aynı pozisyonda olduğum kişi ile aramda 5 yaş. Bana yok o seti söylemedi diğerini söyledi falan dedi koşuyorum o sırada, tamam dedim bir tarafa yerleştim ama takım diğer tarafta, sonra işte patladık antrenörden azar yedik. Adam iyi niyetli geliyor gibi gözüküyor yardımcı oluyor sanıyorsun ama tam tersi……. Bir kere de bir arkadaşın Takımda da aynı pozisyonda oynayan ilk 5 başlayan papaz bir adam var. Adamda meşhur bu konularda herkes konuşur. Antrenmanda çocuğa şey demiş ya aslanım ne pasla çıkıyorsun sen hızlısın atletiksin driplingle çık göster kendini diyor. Çocukta drible yapa yapa top kaybı yapıyor 3 pozisyonda arka arkaya sonra kenara bir daha antrenmana bile giremiyor. Haberi yok tabi bu olaylardan Amerika'dan gelmiş."*

sözleriyle aktarmıştır. Bu noktadan hareketle antrenör ve yöneticilerin özellikle aynı pozisyonda oynayan oyuncuların rekabetini dikkatle ele alması ve bu rekabetin saha içinde ve performans odaklı kalmasını sağlaması gerektiği söylenebilir. Ayrıca takıma yeni transfer edilen ve özellikle alt yapıdan takıma katılan genç sporcuların baskın oyuncular tarafından örselenmesinin, yaygın jargonla ayağının kaydırılmasının engellenmesi ve bu sporcuların takım içi adaptasyonlarının tamamlanması sürecinde antrenör ve yöneticiler tarafından korunması gerektiği söylenebilir. Aksi durumda takım ve kulüp için çok önemli olabilecek beşeri ve maddi kaynakların politik mücadeleler nedeniyle boşa harcanabileceği, takımın performansı ve sporcuların kariyerlerinin dahi bu durumdan zarar görebileceği söylenebilir.

Örgütsel politika ve atlet liderliği literatürlerinde yaygın şekilde ifade edildiği üzere, gibi politik aktörler doğru yönetildiği ve politik davranışlar örgüt amaçları doğrultusunda kullanıldığı taktirde olumlu sonuçlar ortaya çıkartabilir (Drory ve Romm, 1990; Ferris vd., 1989, Ferris ve Kacmar, 1992; Eldor, 2006: 217; Ellen vd., 2013; Ellen 2014). Araştırmamız sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir. Nitekim 24 katılımcımızdan 21'i politik aktörlerin ve politik davranışların doğru yönetildikleri ve takım amaçlarına odaklandıkları taktirde takımlara olumlu etkilerde (f=69) bulunabileceklerini ifade etmiştir. Bu olumlu etkiler arasında "*Başarıya katkı sağlarlar* (f=17)*", "Takımı motive edebilecekleri (f=16)"* ve "*Faydalı transferler yaptırabilecekleri (f=9)"* öne çıkan ifadeler olurken, *gençlere destek olurlar, antrenöre yardımcı olurlar, disiplini sağlarlar, takımdaşlığı arttırırlar* ifadeleri elde edilen diğer kodlar olmuştur.

"*Başarıya katkı sağlarlar* (f=17)*"* kodu esasında olumlu etkiler kategorisi altında ifade edilen diğer tüm kodların bir çıktısı olarak düşünülebilir. Esasında takımlarda bulunan baskın sporcu ve grupların başarıya katkılarının öncelikle olumsuz politik davranışlardan uzak durmaları veya olumsuz sosyal etkilerde bulunanlara takım içinde müsaade etmeyerek başladığı söylenebilir. Daha sonra politik aktörler takım hedeflerine odaklandığında ve bunlar için mücadele ettiğinde takımlara önemli katkılar yapabilmekte, takım içerisinde birliği ve motivasyonu sağlayarak başarıyla başarısızlığın arasındaki farkı oluşturabilmektedir. Bu durumu K1 "*Politik davranışların olumlu etkisini de gördüm olumsuz olanı da gördüm. Bu ilişkiler, etkiler olumlu kullanıldığında benim takımım çok düşük bir bütçeyle şampiyon oldu. Kuvvetli rekabetin arasından sıyrıldı. Kendi içimizde ki stresleri atlatıp birlik ve beraberlik yakaladığımızda her türlü stresle rakiple başa çıkabilecek hale geldik. Takım kaptanları da burada çok önemli, antrenör ve yönetici dışında onlarda takımın içerisinde ki abiler takımın toparlanmasından etki ediyor otoritenin sağlanması birlikteliğin korunması, yeri geliyor herkesi karşısına alarak, takımı kollaması gerekebiliyor"* sözleriyle ifade etmektedir. K1 bu görüşüyle takım içi baskın sporcuların bir diğer ifade ile informal liderlerin (Loughead, 2017) takım üzerinde ki sosyal güç temelli etkilerinin antrenör ve yönetici gibi formal liderlere oranla daha büyük olduğunu ifade etmektedir. Nitekim Smith ve arkadaşları 2013 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında benzer şekilde takım içeri liderlerin, akranlarının takım arkadaşlarının değerli sonuçlar veya hedefler konusundaki amaçlarına odaklanmaya yardımcı olduklarını ve onları kendi hedeflerini geliştirmeye teşvik ettiklerini belirtmişlerdir (Smith, Arthur, Hardu, Callow ve Williams, 2013). K10'da *"Baskın kişiler takımın iyiliğini istiyorsa takımı derler, toplar, motive der yapması gerekenleri olumlu bir şekilde söyler, psikolojisi kötü oyuculara moral verir, saha içi ve dışında, birlik beraberliğe katkı sağlar"* ifadesi ile baskın sporcuların sosyal ve psikolojik dinamikler açısından önemini vurgulamıştır. Yine alan yazınında sporcu liderlerin bunu, destekleyici davranışlar yoluyla takım arkadaşları ile ilişkiler kurarak, meydan okumayı ve mücadeleyi teşvik ederek ve takım arkadaşlarından daha yüksek güven, bağlılık ve sadakat duygularına davranışlara odaklanmalarını sağlayarak gerçekleştirdiklerini belirten çalışmalar mevcuttur (Loughead, 2017).

Katılımcılarımız her ne kadar çoğunlukla politik etkilerin olumsuz (f=192) yönüne ağırlık veren görüşlerde bulunsalar da yine katılımcılarımızın çoğunluğunun (n=21) belirttiği üzere doğru şartlar altında politik davranışlar spor takımlarının başarı ve performansına önemli katkılarda bulunabilmektedir.

Genel örgütsel politika teorisi içerisinde de örgütsel politikanın olumlu çıktılarından bahsedilmekle beraber olumsuz özellikleri ağır basmaktadır. Ancak spor takımları burada diğer örgüt türlerinden bir miktar ayrışmaktadır. Çünkü spor takımlarının üretim süreçlerinin çıktısı olan performans ve başarı diğer örgüt türlerinden farklı olarak büyük miktarda fiziksel mücadele, psikolojik dayanıklılık ve sosyal birliktelik gerektirmektedir (Cope vd., 2010; Martin vd., 2014). Ayrıca bahsi geçen unsurların belirli bir süre veya konu ile sınırlı değil devamlı ve sürdürülebilir şekilde sağlanması gereklidir. Takımı sürekli motive ve yüksek fiziksel mücadeleye hazır tutmak ise saha içi ve saha dışı bir çok farklı unsurun desteğinin ve katkılarının sonucu gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle takım içi yüksek disiplin, motivasyon ve birlikteliğin sağlanmasında spor takımları özelinde, baskın sporcu ve gruplar büyük önem taşımakta ve doğru hedeflere odaklandıkları taktirde büyük katkılar sağlamaktadırlar (Fransen vd., 2015; Kim, Gardant, Bosselut ve Eys, 2018).

Spor takımlarında baskın sporcuların doğru yönetilmesinin önemini K11:

> *"Şimdi bu seviyede baskın oyuncular genelde hep yetenekli ve kariyerli iyi oyuncular oluyor. Becerileri karakterleri yüksek oluyorlar kaybetmeyi sevmeyen insanlar oluyor. Eğer siz bunları motive edebilir, saha içinde bu karakterlerini yansıtabilirseniz. Bu sefer bu güçleri takım için çok olumlu oluyor ve bizlerin işini kolaylaştırıyor. Bunlardan birkaç tane olup başarıya odaklanırsa takımda ister istemez onlara uyum sağlıyor takım yükseliyor. Başarı şansı artıyor. Diğer oyuncuları da motive diyor gençleri yanına alıyor eğitiyor destek oluyor. Bunların herkesten baskın ve karakterli olup antrenmanı aksatmaması çok koşması mücadele etmesi takımda ki diğer oyuncuları da çalışmaya mecbur bırakıyor……. İnsanlar genelde bunları hep ayıklamaya çalışır takımdan göndermeye çalışır bu oyuncularla ego yarışına girer ama aslında hayır sen onu sevk ve idare etmelisin, başarıya odaklamalısın. Bunları yapabiliyorsan beş altı tane dominant oyuncum olsun isterim…… Sen ne kadar antrenman yaptırırsan yaptır, ne kadar teknik taktik çalıştır, ne kadar analiz yap, sürat kondisyon yükle ama bu insan yönetimini yapmazsan başarılı olmazsın. Tabi ki hepsi önemli hepsi başarının parçası ama bizim oyuncularımız insan ve insan ten ve ruhtan yapılı, psikolojilerini ve ilişkilerini yönetmezsen hepsi boşa gider. Takımın başarısında çok etkili bu durum. Hepsini bir bütünü parçası olarak görüp hepsini doğru yapabilirsen başarı geliyor. Ama sen bunları yönetemez, kötü yönlerine prim verir, oyuncuları kendi içinde çekişmeye sokarsan. Olmaz bu sefer herkes bir taraftar çeker. Bana ne der. O zamanda olmaz."*

sözleri ile net bir şekilde ortaya koymuştur. Benzer şekilde önceki ilgili çalışmalarda da, baskın sporcuların doğru amaçlara odaklandıkları taktirde takım içinde yüksek standartlar ve güçlü bir iş ahlakı sağladıkları, takımın zorluklarla başa çıkmasına, daha iyi takım kimyası geliştirmesine yardımcı olduğu, koçun takımı daha iyi anlamasına, çatışmayı en aza indirmeye ve yönetmesine yardımcı olduğu gösterilmiştir (Dupuis, Bloom ve Loughead 2006; Cotterill ve Fransen, 2016).

K12 ise bu oyuncuların takım içerisinde oldukları ve diğer oyuncularla yakın etkileşim halinde oldukları için sorunları antrenörlerden bile daha önce görüp müdahale edebildiklerini "*Olumlu faydasını da görüyoruz. Bu oyuncular bize saha içinde çok faydalı oluyor. Antrenör bazen gerçekten göremeyebiliyor gerek taktiksel eksiklikleri gerekse oyuncular arasında ki problemleri burada iyi niyetli ve bunları doğru değerlendirebilen bir oyuncunuz saha içinde size yardım ettiğinde çok faydalı olabiliyor. Ve bu oyuncuların bize hocam şu taktiği yapabiliriz veya eksikliğimizi gidermek için şu çalışmayı yapabiliriz gibi önerileri olabiliyor…….Ama kadın futbolunda hep bunların olumlu yanları ağırlıklı. Gençleri altyapıdan gelenleri sahipleniyorlar yol gösteriyorlar ve onlara çok yardımcı oluyorlar. Takımın içinde homurdanma huzursuzluk varsa bu oyuncular yine bizden önce görüp müdahale edebiliyorlar."* sözleri ile ifade etmiş ve bu durumun doğru yönetildikleri taktirde baskın sporcuları oldukça faydalı hale getirdiğini belirtmiştir.

Bu çerçevede takım içerisinde yer alan baskın sporcuların istedikleri taktirde genç sporculara önemli katkılara sağlayabileceklerini K3 "*Ben bunların olumlu etkisini 2 yıl önceki takımım da gördüm. Bir tane takım kaptanımız vardı. O söylediğim hani hiç oynamıyor ama takımı toparlıyordu. Benim alt yapıdan çıkışta ilk senemdi. Moralim bozuluyordu, duygusaldım abla beni toparlıyordu. O zaman A takımda çok süre alıyordum. İlk senem olmasına rağmen. Modum düştüğü zaman o kaptan, o gruplar benimle konuşuyordu, ilgileniyordu. Antrenmandan önce benimle yarım saat konuşurlardı ve benim modum düzelirdi"* ve takımı yükseltebileceklerini K15: *"İyi niyetli olursa bu kişiler, bu güçlerini etkilerini takımın iyiliği içinde kullanabilirler. Bizim mesela onlara papaz denemez ama öyle ablalarımız var. Mesela biz çok seviyoruz onları çok şey öğreniyoruz onlardan. Papaz kötü anlamda, iyilerine lider - abla diyoruz. Ve bu kişiler takımın kötü zamanlarında takımı toparlayabilirler* ifadeleri ile net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Ayrıca K16 *"Bu davranışlar antrenörler tarafından olumlu yönde kullanılabilir. Örneğin önemli bir maç öncesi takımda sözü geçen kişilerle konuşularak daha çok motivasyon arttırıcı özelliklerden faydalanılabilir. Örneğin o kişileri toplarsın hadi kızım bir araya gelin yarın ki maç çok önemli sen arkadaşlarını derle toparla denile bilir. Bazen antrenörün söylemesindense bu konuşmaların takım içinden gelmesi daha etkili olur."* sözleriyle baskın sporcuların resmi liderlerden dahi daha etkili olabileceklerini ifade etmektedir. Benzer şekilde sporcu liderliği alan yazınında da spor takımlarında resmi takım içi liderlere göre informal liderlerin olumlu ve olumsuz anlamda daha etkili olabileceği ve özellikle

motivasyonel ve sosyal liderlik rolünde çoğunlukla resmi liderlerden daha iyi liderlik yaptıkları ifade edilmektedir (Fransen vd., 2015; Cotterill, 2013 ve Fransen, 2016).

Araştırmamızın bu boyutunda baskın sporcuların takımlar üzerinde ki olumlu etkilerine yönelik elde edilen *"başarıya katkı sağlarlar, takımı motive edebilir ve faydalı transferler yaptırabilirler, gençlere destek olurlar, antrenöre yardımcı olurlar, disiplini sağlarlar ve takımdaşlığı arttırırlar"* kodları spor bilimleri alan yazında, takım içi liderlerin *takım uyumunu, sporcu memnuniyetini, takım kimliğini, takım güvenini ve takım içindeki motivasyonel iklimi olumlu yönde etkilediğini* ortaya koyan birçok deneysel araştırma tarafından desteklenmektedir (Watson, Chemers ve Preiser, 2001; Glenn, Horn, Campbell ve Burton, 2003; Vincer ve Loughead, 2010; Crozier, Loughead, ve Munroe-Chandler, 2013; Fransen, Haslam, vd., 2015).

Sonuç olarak politik aktörlerin spor takımlarına etkilerinin doğru yönetilmeleri ve niyetlerine göre değişmekle birlikte olumlu ve olumsuz yönde olabileceği söylenebilir. Bu durumu K14;

> *"Bu davranışlar ve gruplar tüm takımlarda var ama kimisinde iyi olumlu yönde olur davranırlar kimisinde de olumsuz. Bazı takımlar gerçekten ikiye bölünmüştür, savaş vardır Burada takım çok zarar görür. Bazı takımlardaysa sadece 2-3 kişiye cephe alınmıştır, o kişileri çok yıpratırlar, takımdan gönderirler ama takım başarılı olmaya devam edebilir. Bazen de bu gerçekten çalışmayan oynamayan takımı bozan enerjisini düşüren kişilere karşı yapılır. O zamanda faydalı olur uzun vadede. Takımda herkes kazanma, başarı odaklı olursa herkes birbirini yukarı çekmeye uğraşır. Motive eder zor durumunda yardımcı olur. Psikolojisin duygusal dalgalanmalarını iyi dönütlerle canlandırırlar yükseltirler. Ben mesela kaleci olarak bunu kritik oyuncuların performansını yükseltmek için özgüven kazansın diye yapıyorum. Benim yerim zaten garanti antrenmanda kaç gol yediğim önemli değil. O yüzden takım için önemli bir oyuncu öz güven kazansın diye onun gollerini yiyorum. Vay be harika geliştin, bu ara çok iyisin diye destekliyorum ama istenirse bu diğer kötü amaçlar içinde kullanılabilir kimse anlamaz. Takımı veya bir oyuncuyu motive etmek adına o gün gol yediğim antrenmanda çok oldu……..Herkes egoları bireysel çıkarları bırakıp birlikte başarılı olmayı hedefleyecek. O zaman bu davranışlar takımdaşlığı aidiyeti arttırır."*

sözleri ile geniş çerçevede değerlendirerek bizlere aktarmıştır. Ayrıca *K5: "Doğru olup olmadığı oyuncunun niyetine kalıyor olumlu da olabilir olumsuzda . Daha önce birlikte oynamış başarılı oyunculardan biri bir yerden transfer teklifi alırken kardeşim bu adamda benimle birlikte gelecek diye biliyor. İşte bunu gerekten performans içinde yapabilir arkadaşını getirmek içinde yapabilir. Oyuncular transferleri dahi etkileyebiliyor. Doğru olup olmadığı niyetine kalıyor."* ve K7: *"Olumlu veya olumsuz olması aslında o papazların*

karakteri ile alakalı bir şey mesela ben İstanbul sporda da oynadım. Bizim orda bir kapatanımız vardı mesela o her zaman takımın menfaatleri için hareket ederdi. Kendi bile yeri geldiğinde formayı kaybettiği zaman oynayan arkadaşına destek verirdi. Takım kazansın diye uğraşırdı. O sene şampiyon olduk PTT'ye çıktık İstanbulspor olarak. O sene çokta piyasa oyuncularımız ismi duyulmuş sporcularımız yoktu. Hep genç oyuncululardı. Ama takımda huzur güven olunca şampiyon olduk.....Ama bir grup ya da papaz bir adama kafayı takarsa takımdan gönderir. Gerekirse antrenmanda kavga çıkarır suçluyu karşı taraf ilan ederler. Oynadığım bir takımda mesela son 5 hafta kala play off oynuyorduk, düşmeyle alakamız yoktu. Son hafta yenildik küme düştük. Sırf o haftada papazlar onayacak şimdi sezon sonu geliyor diye. Kim ne kadar fazla maçta oynarsa seneye transferde o kadar fazla piyasası var. Maç başı var, primi var. Onlar oynayacak diye son beş haftada küme düştük mesela. Primler üstte kişiden kişiye göre değişmez o belli. Zamanı miktarı aynı ama alt liglerde bazen el altından papazlara verilir. Maçın içinde hocadan bağımsız taktik ile değiştiğini gördüm . Penaltılarda frikiklerde hocanın yazdığından başka kişilerin attığını gördüm." şeklinde ifade ettikleri görüşleri ile bu çıkarımı desteklemektedirler.

Böylelikle tüm örgütlerde olduğu gibi spor takımlarında da bireylerin örgütleri, yetenek ve performanslarını sadece örgütsel amaçlar için değil direk veya dolaylı olarak da kişisel hedeflerini gerçekleştirmek ve kariyerlerini ilerletmek için kullandıkları politik arenalar olarak işlev gördüğü gerçeği anlaşıldığında, takım içi sosyal ve politik dinamikleri daha iyi anlamak ve yönetmek mümkün olacaktır (Drory, 1993; Ferris vd, 2002; Ferris vd., 2019).

5.5. Takımlarda sporcuların politik davranış düzeyini belirleyen etmenler

Araştırmamızda bu noktaya kadar örgütsel politika olgusu spor takımları özelinde tüm boyutları ile ele alınarak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu boyutta ise spor kulüplerinde politik davranışların etkinliği ve yaygınlığının hangi şartlar altında artıp azaldığını belirleyen takım içi unsurları ortaya koymak amaçlanmıştır.

Örgütlerde formal yapıların örgütsel amaçlara hizmet etmek için yapılandırılmış ve programlandırılmış olduğu düşünüldüğünde, bunların özel amaçlar için kullanılması kolay değildir. Formal yapıların dışında kalan ve personelin özel amaç ve çıkarlarına hizmet edebilecek en önemli unsur ise informal yapılanma içerisinde yer alan politik davranışlardır (Mintzberg, 1985; Drory ve Romm, 1988). Dolayısıyla sporcuların politik davranışları da

genellikle sporcuların özel çıkarlarına hizmet etmekte ve diğer sporcular ve takım açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bir spor takımında [ve diğer tüm örgütlerde (Mintzberg, 1983; Mintzberg, 1985; Ferris vd. 2019; Hochwarter vd., 2020)] politik davranışlar ve bunların hedefe ulaşma oranı arttıkça sporcular performans yerine politik başarılara odaklanmakta, hedeflerine çalışmak yerine politik etkilerle ulaşmaya çalışmaktadır *(K2:"……Veya böyle ikili ilişkiler kimin kalacağına karar veriyorsa o zaman gençler özellikle çalışmak performans yükseltme yerine yalakalığa bu gruplarla iyi geçinmeye odaklanır."; K8: "Bence kötü etkiler bunlar takımları. Oyuncular mutsuz olur, motive olamaz. Sahada antrenmanda kendini göstermeye odaklanmak yerine. Papaza yakın olaya yalaklık yapmaya uğraşır. Herkes antrenöre yöneticiye kendini sevdirmeye uğraşır"* ve K16: "K16:*Sporcular performansa antrenmana odaklanmak yerine bu işlere odaklana bilir. Antrenörün herkese iyi olmasına gerek yok, herkese adil olması gerekli.").* Bu nedenle takım atmosferinin yüksek düzeyde politik olması baskın oyuncuların (papazların) gücü ele geçirdiği anlamına gelmekte ve bu durum spor takımları açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu doğrultuda spor takımlarında baskın sporcu veya sporcu gruplarının önemli kararlara kendi çıkarları doğrultusunda etki edememeleri ve diğer sporcular ile takımların çıkarlarını kendi faydaları uğruna feda edebilecek etkilerde bulunamaması takımlarda politik faaliyetlerin en aza indirilmesi veya doğru yönlendirilerek kulüp hedeflerine hizmet etmesi sağlanmalıdır.

Bu noktadan hareketle spor kulüplerinde hangi unsurların politik faaliyetleri ve politik aktörlerin güçlerini arttırdığına ve azalttığına dair yapılacak detaylı bir inceleme faydalı olacaktır.

Bu çerçevede katılımcılarımızın (n=24) sporcuların takım içi politik davranışlarının düzeyini belirleyen etmenler üzerine görüşleri (f=211) "*Antrenör özellikleri* (f=83)", "*Yönetici Özellikleri* (f=52)" ve "*Kulüp Özellikleri* (f=76)" olmak üzere toplam 3 alt kategori içerisinde sınıflandırılarak çizelge 4.5.'te gösterilmiştir.

Buna göre, antrenör özellikleri (f=83) alt kategorisinde *"nitelikli antrenör* (f=21)*", "otoriter antrenör* (f=17)*", "antrenör kararlarında kimseden etkilenmemeli* (f=13)*", "antrenör politik davranışlara müsaade etmemeli* (f=13)*", "antrenör oyuncularla fazla samimi olmamalı* (f=13)*" ve "antrenör oyunculardan çekinirse artar* (f=11)*"* ifadeleri öne çıkan kodlarımız olmuştur.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle spor takımlarında baskın sporcu veya sporcu gruplarının politik etkileri üzerinde en etkili unsurun (f=83) antrenör özellikleri olduğu söylenebilir. Antrenörler takımları yakından ilgilendiren ve sporcular açısından hayati derecede önem taşıyan kararların birçoğunu alma da en güçlü ve tek yetkili merci oldukları için (K20, "*Antrenör tercihi; kimin oynayacağına antrenmanda ne yaparsan yap antrenör karar verir. Maçta diğerinin tecrübelinin daha faydalı olacağını düşünüyorum der, oynatır")* antrenörlerin bireysel özellikleri ve davranışları takımları doğrudan etkilemektedir (Mahony, Riemer, Breeding ve Hums, 2006; Ha ve Ha, 2015). Nitekim araştırmamızın antrenör özellikleri alt kategorisinde öncelikle *nitelikli antrenör olma ve otoriter antrenör* kodları ile antrenörlerin bireysel özellikleri ön plana çıkarken daha sonra *antrenör kararlarında kimseden etkilenmemeli, antrenör politik davranışlara müsaade etmemeli, antrenör oyuncularla fazla samimi olmamalı ve antrenör oyunculardan çekinirse artar* kodları ile davranışsal özelliklerin ön plana çıktığını görülmektedir. K8 antrenörün takım içerisindeki önemini *"Özellikle antrenör takımla içe olduğu için sürekli her gün takımı etkileyecek kararlar aldığı için dikkatli olmalı. Hoca bunları gördüğü zaman hemen müdahale etmesi lazım."* şeklinde ifade etmektedir.

Katılımcılarımıza göre bir antrenörün nitelikli olması, oyuncular üzerinde bilgili ve tecrübesine güven oluşturmakta ve antrenörünün yeteneklerine güvenen oyuncu grubu kararları etkilemek için yan yollara başvurmamaktadır. Bu durumu K18: "*Eğer antrenör bilgili, beceriliyse bu oyuncuların davranışlarına sözlerine göre karar vermek yerine analizlere istatistiklere bakıyorsa, bunları ayırt edebilirse, bu oyuncuların lafı sözü kendini yıpratmaktan başka işe yaramaz."* ve *"K14: "Antrenör kaliteli ve karakterli bir adamsa bunları yaptırmaz zaten müsaade etmez. Yapsalar da etkilenmez. Ama etkilenen de çok. Eğer antrenör kaliteliyse, bilgiliyse ve baskın bir karakterse o takımda bunları göremezsiniz"* sözleri ile açıklamaktadır. K11 ise antrenörün nitelikli olmasının sporcular üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra takım içi sosyal dinamikleri doğru algılayıp yönetebilmesi açısından da önemli olduğu "*Antrenörlerin bunları algılayıp, kötü yanlarına prim vermeden doğru şekilde yönetecek bilgi beceride olması gerekiyor.";* K17, *"Bu politik davranışları anlamak için işin içinden gelmek ve sosyal becerilerinin yüksek olması lazım ama en önemli şart adaletli olmaktır…" ;* K10, "*Antrenör birini kasıtlı kötü göstermek için verilen tepkileri verilmeyen pasları ya anlar, buna müdahale eder ya da inanır ve o da kötü gösterilmek isteyen oyuncuyu tepki vermeye başlar o oyuncuyu yemeye çalışana inanır. Bilinçliliği önemli antrenörün." ve* K6, *"Ama işini bilen antrenör zaten bunlardan etkilenmez ve hak*

edeni oynatır. Antrenörün bunları görüp yorumlayabilmesi önemli" sözleriyle ifade etmektedir.

Yine katılımcılarımızın görüşlerinden hareketle *otoriter antrenörlerin* olduğu takımlarda baskın oyuncuların kararlarda etki edemeyeceği söylenebilir. Bu durumu, K21, "*Bu biraz antrenörün duruşundan otoritesinden kaynaklı. Bunların hepsi de olabilir. Hiç biride olmayabilir. Antrenör çok pasif bir antrenörse, saygı duyulmayan bir antrenörse, bilgisine güvenmiyorsan bunlar olabilir. Ama çok otoriter veya bilgili bir antrenörse zaten bunları ona iletmeye çekiniyorsun*." sözleri ile ifade etmiştir. K22 ise "*Çok var bu, antrenörün pasif olmasından kaynaklanıyor. Bizim mesela şuanda çok geçmişi olan çok baskın bir antrenörümüz var hiç kimse bunu yapamaz. Tam tersi olduğu zaman bu çok olmuştur çok antrenör yenmiştir oyuncular tarafından. Antrenörün baskın olduğu takımlarda bu çok yok ama antrenörün biraz daha pasif olduğu takımlarda ben bile bilirim yani bir antrenörün değil de saha içinde baskın olan bir sporcunun takımı yönlendirdiğini bilirim. Özellikle bir takımda 3-4 papaz varsa ve bunlar birleşiyorsa kesinlikle antrenörü gönderebilir"* sözleriyle oldukça çarpıcı bir şekilde antrenörün otoriter karakterde ve tecrübeli olmasının önemini aktarmıştır. K22'nin ifade ettiğine göre aynı takım içerisinde aynı oyuncular tecrübeli ve baskın bir antrenöre karışmaya cesaret dahi edemediğini, pasif bir antrenör geldiğinde ise baskın oyuncuların takımın kontrolünü tamamen ele geçirdiğini ifade etmiştir. K20'de benzer şekilde "K20: *"Antrenör çok aşırı otoriter olursa takım karşı cephe alabilir. Burası askeriye değil sonuçta spor. Çok ipleri de salmaması lazım. Yeri geldiğinde, gerektiğinde yapması lazım ayarı tutturmak lazım. Öyle olunca huzur oluyor takımda. Antrenöre de bağlı eğer gerçekten iyi bir antrenörse etki etmeye gerek kalmaz kimse cesarette edemez fikir vermeye. Ki zaten bu doğal değil bir sporcu bir antrenöre akıl verememeli. Verdiği zaman iş oyuncunun niyetine kalıyor, iyi niyetli mi kötü niyetli mi? Daha genç antrenörler bu duruma daha çokla düşüyor……"* antrenörün otoriter olması gerekiğtini aktarmaktadır. Ancak K20 antrenörün otoritesini de dengeli bir biçimde kurması gerektiğini ve kantarın topuzunun kaçması durumunda fazla otoriter olmanın da iyi olmayacağını ifade etmektedir. Nitekim K17' de otoritenin dikkatli bir *şekilde kurulması gerektiğini ancak yine demokratik olmanın da fazlasının zararlı olabileceğini, "Demokratik antrenör olmak mesela çok ince bir çizgidir. Bu kadar farklı kuvvet dengelilerinin olduğu bir ortamda güçlü ve kuvvetlilerin farklılaştığı ortamlarda. Demokratik antrenörler etki alında kalabilir. Otoriter antrenörler ise tam tersi hiç bir şeyi algılayamazlar. Onlarda gerçekten kendilerine yardımcı olabilecek dönüt ve katkıları alamazlar (sporculardan,*

yardımcı antrenörlerden, idarecilerden). sözleri ile ifade etmektedir. Ayrıca K24: *"19 yaşında bir çocuk bile antrenör zayıfsa papazlık yapmaya kalkabilir. Oyuncu eksiklik gördüğü duyguyu aşındırır."ve* sözleriyle yine antrenör yeterli ve gerekli özelliklere olmazsa her sporcunun politik davranmaya çalışacağını vurgulamıştır. *Benzer şekilde* K23, "*Ben 3. Lig'den en üst seviyeye, her seviyede çalıştım, milli takımlarda da çalıştım her yerde senin (antrenörün) müsaade ettiği kadar o insanlar (sporcular) o boşluğu doldurmaya çalışıyor"* sözleriyle politik etkinin diğer tüm unsurlardan bağımsız şekilde antrenörün yetersizliği çerçevesinde çoğalabileceğini ifade etmiştir.

Araştırmamız bulgularına göre antrenörlerin takım içi sosyal dinamiklere etkileri sadece bireysel özellikleri ile sınırlı değildir. Nitekim en nitelikli veya tecrübeli antrenör dahi doğru davranışlarda bulunmadığı taktirde olumsuz etkilere neden olabilir. Buna göre spor takımlarında görev yapan antrenörlerin takım içi politik rekabeti teşvik etmemek için *kararlarında sporculardan etkilenmemesi gerektiği, politik davranışlara müsaade etmemesi gerektiği (*K3 *"antrenörler de bu papaz oyuncular prim veremez. Antrenmanda yaptıklarını hoş görmemesi lazım bunların artmaması için ama birçoğu yapamaz çünkü kendi başı ağrır. Antrenörler bunlara izin verirse kendine de zarar veriyor, bazı antrenörler ise asla izin vermez oyuncu trilyonda alsa izin vermezdi.), oyuncularla fazla samimi olmaması gerektiği (K2: "Antrenörün çok bilgili ve dominant birisi olması lazım. Antrenörün oyuncularla saha dışı çok iletişim kurmaması yakın olmaması lazım etkiliyor çünkü. Antrenörden herkesin bir çekinmesi korkması lazım. Çünkü diğer türlü oyuncular bunu kullanıyor. Adam kayırmalar başlıyor. Zaten bu davranışların artıp azalmasında antrenörün davranışları çok önemli")* ve *antrenörün oyunculardan çekinmemesi (korkmaması)* gerektiği (K1: "*Antrenör mesela yeni bir takıma geliyor orda ki güçlü grubu yiyemeyecek durumda mecbur onlarla iyi geçinmek zorunda. Mesela arkadaşım Artvin de oynuyor. Antrenör sürekli orada moda girmiş, oyuncular 5-6 kişi bir araya gelip sohbete başladığında gelir, beni mi yemeye çalışıyorsunuz? Ne yapıyorsunuz diyormuş. Bu tabi antrenörün otoritesi anlamında çok kötü bir durum.")* söylenebilir. Antrenörler eğer yukarıdaki davranışlardan bir veya daha fazlasında bulunur veya bu durumların ortaya çıkmasına müsaade ederse sporcular arasındaki politik mücadele artacak ve bu durum takıma olumsuz yansıyacaktır. Ayrıca sporcular tarafından hem yönetici hem antrenör hem de kulüp düzeyinde vurgulandığı için, kulüp özellikleri alt kategorisinde belirttiğimiz *"adil olma"* kodu antrenörler içinde geçerlidir (K9: *"Antrenörlerin adil olması lazım süre vermede, frikik-serbest atış atacak kişileri belirlerken vs. adil olmalı. Oyunculara iyi veya kötü tepki gösterirken ayrım*

olmamalı) sporcular ve diğer tüm çalışanlar adaletin olmadığı durumlarda kendi haklarını politik davranışlarla korumaya çalışmaktadır (K4 *"Ama Antrenör adilse bilinçli ise oyuncular bu kötü etkileri yapamıyor. Yaptığı anda antrenör onlara tepki gösteriyor. Buna cesaret edemiyor ama antrenör onu yiyen bir adamsa yapan avantaj kazanabiliyor bu da takımı kötü etkiliyor."*).

İkinci olarak, yönetici özellikleri (f=52) alt kategorisinde ise *"yönetici oyuncularla samimi olmamalı* (f=18)*", "yönetici antrenörün işine karışmamalı* (f=14)*", "nitelikli yönetici* (f=12)" ve *"yönetici sadece işini yapmalı* (f=8)*"* kodları en sık ifade edilen görüşler olmuştur.

Örgütsel politika özünde yönetici kararlarını etkilemeye yönelik davranışların toplamıdır. Çünkü örgütlerde bireylerin arzuladığı hemen tüm kaynakların dağıtımında ve önemli kararların alınmasında yetkili kişiler yöneticilerdir. Bu nedenle politik davranışlar dolaylı veya direkt yöneticileri etkilemeyi hedeflemekte ve doğal olarak yöneticilerin özelliklerinden ve davranışlarından etkilenmektedir. Nitekim örgütsel politika literatüründe örgütlerde politik davranışları teşvik eden unsurlar arasında belirtilen örgütsel etmenlerin hemen hemen tamamı yöneticilerden kaynaklanmaktadır (Murray ve Gandz, 1980; Ferris vd., 1989: McShane ve Von Glinow, 2005: 376; Kartaltepe Behram, 2015: 14; Kanten, 2016: 858; Robbins ve Judge, 2017: 474). Bu nedenle, hem karar verici ve yetkili nitelikte olmaları hem de politik davranışlar üzerinde kanıtlanmış etkileri nedeniyle, spor takımları açısından da politik davranışlar üzerinde ki etkilerinin ortaya konması önem arz etmektedir.

Esasında antrenör olarak adlandırıldığımız bireylerde spor takımlarında yönetici niteliğinde ve görevindedir. Takımlar üzerindeki yetki ve otoriteri ve spor takımlarında üretim bandında çalışan kişiler olarak adlandırabileceğimiz sporcular ve daha üst kademelerde çalışan ve başkana kadar uzanan yöneticilerden net bir şekilde ayrılan özellikleri neticesinde ayrı bir kategoride ele alınmalarına karar verilmiştir. Ancak gerek üst yönetim ve sporcular arasında kurdukları köprü görevi gerekse üretim unsurlarına yakın olmaları nedeniyle orta kademe yöneticiler olarak da değerlendirilebilirler.

Araştırmamızda benimsenen sınıflandırmaya göre yönetici kategorisinde ele alınan bireyler ise takımlar üzerinde yetki ve otoritesi olan ve spor takımının ana yapılanmasının dışında kalan hiyerarşide kulüp başkanından antrenöre kadar olan bölge de yer alan bireyleri ifade etmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler takım içi politik faaliyetleri teşvik etmemek için öncelikle oyuncularla samimi olmamalıdır (f=18). Daha önce belirtildiği üzere,

katılımcılarımız yöneticilere benzer şekilde antrenörlerin de oyuncularla samimiyeti üzerine görüş bildirmiştir. Ancak bu noktada aynı özellik (samimi olma) üzerine belirtilen görüşler çerçevesinde tespit edilen iki kod arasında tek kelimelik farklılık önemli mesajlar vermektedir. Buna katılımcılarımız antrenörlerin politik davranışları teşvik edici özelliklerine yönelik, *antrenör oyuncularla **fazla** samimi olmamalı* görüşünü bildirirken yöneticilere yönelik *yönetici oyuncularla samimi olmamalı* görüşünü belirtmişlerdir. Buna göre sporcular antrenörler ve bazı sporcular arasında belli bir düzeyde samimiyeti normal karşılarken, yöneticilerin tamamen takımın dışında ve oyuncularla daha keskin sınırlar çerçevesinde ilişkilerini yönetmesi gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Bu iki kod arasında ki tek kelimelik (fazla) fark, yukarıda bahsettiğimiz durumu destekler niteliktedir. Buna göre spor takımlarında antrenörler her ne kadar yönetici niteliğinde olsalar da, gerek spor geçmişleri, gerek takım oyuncularına yakınlıklar gerekse sporun kendine özgü doğası gereği yönetim bilimi literatüründe olduğu haliyle ara yöneticilerden veya yöneticilerden farklı şekilde ele alınmalıdır. Nitekim bu iki kod arasındaki fark ve diğer tüm kodlar üzerinden önemli bir ipucunun görüldüğü şekliyle iki görevin takımın sosyal dinamikleri içerisinde yeri ve etkisi farklıdır.

Yöneticilerin oyuncularla kurduğu herhangi bir samimiyet takım içerisinde hiyerarşinin bozulmasına neden olmakta ve oyunculara sahip olmamaları gerek bir güç vermektedir. Yöneticilere yakın olan sporcular, daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere karar ve kaynak dağıtımına etki ettikleri algısı oluşturarak antrenör ve takım üzerinde baskı oluşturabilmektedir (*K15: "Etkilenen antrenörler için başkalarının ağzına bakan antrenörlerin olduğu yerler için antrenöre ve yöneticiyi yakınlıkta önemli bunlar ama otoriter bir antrenör etkilenmez……. Ondan dolayı bazı durumlarda oyuncuyu tutmak zorunda antrenör. Böyle olunca bir şekilde kendi istediklerini arkadaşlarını oynatıyorlar bunlar).* K16'da *Sporcuların eğer idarecilerle arası iyiyse ve sporcular tarafından yönlendirilebilir yapıdaysa idare, kulüp içi hiyerarşi bozuluyorsa. Çeşitli sorunlar politik davranışlar kaos artar. Sporcular antrenör gönderme veya getirme de de çok fazla etkili olabilir. Özellikle sporcuların kulüp idarecileri ile araları iyiyse idareciler onlara sporcu isimlerini de hoca isimlerini de sorabilir. Bazen de yöneticiler sporcularla toplantılar yapıp hocanızdan memnun musunuz? Şu kadar maç yenildiniz, biz göndermeyi düşünüyoruz şeklinde de sorabiliyorlar. Kararı takım verebiliyor. Bu takıma antrenöre karşı güç veriyor"* sözleri ile yöneticilerin sporcularla samimi olarak veya hiyerarşiyi bozarak

sporculara güç verdiği durumlarda takımlar açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğabileceğini belirtmiştir.

K23 ise "*Oyuncu gelip sana diyor ki beni başkan aradı diyor. Başkan beni aramıyor mesela oyuncuyu arıyor bu da oyuncuya ayrıcalık veriyor zararlı bir özgüven veriyor. Antrenöre seni yiyebilirim mesajını inceden veriyor sporcu. Genelde zaten bunlar tecrübeli veya performanslı sporcular oluyor. Başkanla yönetimle arası iyi, geliyor "senin için yapabileceğim bir şey var mı?" diyor mesela, bu ne demek biliyor musun, "sana nasıl kayabilirim ben" demek. Hiyerarşinin kaybolmaması lazım"* sözleri ile K11 "*Yöneticiler oyuncularla iletişime geçerse oyuncular bunu kullanır." ve K12 "Oyuncular bu nedenle yöneticilere çok fazla iletişime geçip güç sahibi olabiliyorlar. Yöneticiler gelip hocacınızdan memnun musunuz? Nasıl gidiyor? diye oyunculara sorup fikir aldığında bu olumsuz sonuçlar doğuruyor. Bunun talebi genelde yöneticilerden geliyor bu da antrenöre zarar veriyor."* sözleri ile başkan ve yöneticiler tarafından sporcuya gidecek bir telefon aramasının bile takım ve antrenör açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmektedir.

Tıpkı antrenörler gibi yöneticilerinde nitelikli olması oldukça önem taşımakta K1'in belirttiği gibi *"Şuan oynadığım takımda mesela yönetim olaylardan habersiz basketbolla spor yöneticiliği ile ilgili bilgisi, tecrübesi yok. Ne duyarlarsa ona inanıyorlar, siz şimdi gerçekleri göremediğiniz zaman. Bende bir antrenör veya sporcu olarak bende sizi yönlendirmek istesem, size şöyle böyle desem, 3 kere inanamazsanız 4 te inanırsınız."* Bilgisiz veya tecrübesiz yöneticiler manipülasyona daha açık olmakta ve yanlış kararlar verebilmektedir. K2 ise *yöneticilerin sadece işini yapması gerektiği* görev tanımı dışında çıktığında gerek bilgisizliğinden gerekse hiyerarşinin bozulmasından takımda olumsuz etki yapabileceğini

> *"Şimdi yöneticiler sadece işini yaparsa, maaşların düzenli sağlanması, prim konusunda adaletli davranılması ve diğer işlerini yaparsa sadece ve antrenörle oyunculara saygılı olursa sadece ara sıra takım yemeklerinde vs. konuşursa çok sevilir pozitif etkisi olur. Ama böyle üstüne vazife olmayan işlere karışırsa, antrenörün işine karışırsa, oyuncu ile antrenör arasına girerse olumsuz etkiler. Mesela bize bir yönetici konuştu bir ara. İşte inanılmaz bir maç kazanmıştık deplasmanda geldi; İşte maçı kazandınız ama gevşemeyin hemen gevşediğiniz için prim yok gevşekliği sevmem falan dedi. Tüm takım dağıldı orada, gelecek hafta kaybettik. Sonra başka yöneticide geldi bunu yerine aynı durumda gelip elinize sağlık beyler her şey yolunda deyip gitti. Bu kadar işini yaptı adam sadece. Bu da takımın enerjisini yukarı çekti."*

sözleri ile ifade etmiştir. K8'de bu görüşe paralel şekilde, "*Antrenörden güçlü ve yönetime yakın oyuncular var. Başkan sabah akşam o oyuncularla birlikte takım içinden bilgi alıyor*

bu da antrenörü zayıflatıyor. Bu oyuncular birleşip takımla beraber istese antrenörü çok rahat gönderebilir. Antrenörlerde bunu görüyor ama olay olunca başka yere bakıyor görmezden geliyor çünkü papazı oda karşısına almak istemiyor." Yönetici – sporcu samimiyeti nedeniyle sporcuların güçlendiği, antrenörün otoritesini kaybettiği ve hiyerarşinin bozulmasından kaynaklı olumsuz sonuçların ortaya çıktığını ifade etmektedir. K11'de kulüplerde ideal yönetici davranışının ve yapılanmanın nasıl olması gerektiğine dair görüşünü " *"Kulüplerde bir görev tanımı olması lazım, bu görev tanımı içerisinde herkes en iyi şekilde görevini yapacak o alanın içerisinde tamamen özgür olması lazım ve bir üst makamın görevinde ona tamamen güvenmesi lazım. Ama bizde tam tersi parayı veren her şeyi yönetmek kontrol etmek istiyor. Yöneticilerin biz de o kadar egoları var ki. Yönetim doğru insanları doğru kişileri tespit edip doğru görevleri ve kısmında olacak ve görevi verdikten sonra işi ona bırakacak. Bence en iyi yönetici bu. Ama çoğu yönetici parayı ben veriyorum diye her şeye karışır müdahale eder, o zaman da olmaz. Yöneticiler oyuncularla iletişime geçerse oyuncular bunu kullanır. Antrenör üzerinde etki etmek ister."* sözleriyle ifade etmiştir.

K7 ise "*Kulüp genel menajeri yönetici olarak mesela bu işlerde çok etkili. Çok müdahil olduklarını gördüm. Genel menajerin görevi genelde oyuncularla yönetim arasında köprü görevi, sorunları halletmesi gereken isim ama maalesef ülkemizde daha çok kadroya karışmak vs. ben genel menajerin oyuncularla bir olup hocayı yolladığını bile gördüm yani. Genelde zaten hocalar yerini sağlama almak için takımda güçlü kişilerle arasını iyi tutar……Antrenörün bir oyuncuyu maçtan çıkarmasında bile yönetimin etkisi var, yönetici der ki bir adama iyi para vermiştir. Ya hocam biz buna o kadar para verdik sen buna biraz daha şans ver. Bazen öyle bir hoca geliyor ki ben mesela böyle dışardan bakıyorum olaya hoca orda piyon olarak görüyorum."* sözleriyle yöneticilerin antrenörlerin işine karışarak onların takım üzerinde ki yetki ve otoritesini zayıflatmaması gerektiğini ifade etmiştir. Yöneticiler antrenörlerin yetkisindeki kararlara etki ederse antrenörlerin otoritesi zayıflamaktadır. Yine benzer şekilde K11 "*Kulüplerde bir görev tanımı olması lazım, bu görev tanımı içerisinde herkes en iyi şekilde görevini yapacak o alanın içerisinde tamamen özgür olması lazım ve bir üst makamın görevinde ona tamamen güvenmesi lazım. Ama bizde tam tersi parayı veren her şeyi yönetmek kontrol etmek istiyor. Yöneticilerin biz de o kadar egoları var ki. Yönetim doğru insanları doğru kişileri tespit edip doğru görevleri ve kısmında olacak ve görevi verdikten sonra işi ona bırakacak."* ifadesiyle *yöneticilerin sadece kendi işini yapması* gerektiğini ifade etmiştir.

Son olarak kulüp özellikleri (f=76) alt kategorisinde ise öne çıkan kodlar, *"kurumsal yapılanmış kulüp (f=17)", "oyunculara adil davranma (f=14)" ve "hiyerarşi korunmalı (f=14)"* ifadeleri olurken, *"politik davranışları doğru yorumlanabilmeli", "takım başarısı odaklı prim varsa, müsabakalara yansımaz", "alt liglerde daha çok olur", "paranın çok olduğu yerde yüksek olur", "üstle liglerde çok olur", "iç rekabetin yüksek olduğu takımlarda yüksek olur" ve "her seviye takımda yüksek olur"* diğer kodlar olarak belirlenmiştir.

Katılımcılarımızın görüşleri doğrultusunda, kurumsal yapılanmış, oyunculara antrenör ve yöneticiler tarafından adil davranıldığı ve kaynakların dağıtımında ve ceza sistemlerinde adaletin sağlandığı, hiyerarşi korunduğu ve oyunculuların politik davranışları doğru yorumlanıp yönetilebildiği kulüplerde politik davranışların olumsuz etkileri azalmakta olduğu söylenebilir.

Ferris ve arkadaşları tarafından (1989) geliştirilen ve yine Ferris ve arkadaşları tarafından 2002 yılında güncellenen her iki Örgütsel Politika modeli içerisinde de çalışanlar üzerinde örgütsel politika algısı oluşmasını öncülleyen etkenler arasında örgütsel etmenler önemli yer tutmaktadır. Spor takımalar ve sporcular özelinde yürüttüğümüz araştırmada ise örgütsel etkenler takımın bağlı olduğu spor kulübünün örgütsel özelliklerini ifade etmektedir. bahsedilen örgütsel politika modellerinin (Ferris vd., 1989; Ferris vd., 2002) birincisinde örgütsel etmenler arasında; Merkezileşme, Formalizasyon, Hiyerarşik seviye ve Denetim Aralığı unsurları yer alırken ikinci modelde denetim aralığı unsurunun yerini örgütün büyüklü etkeni almıştır. Örgütsel politika algısını öncülleyen örgütsel etmenler spor kulüpleri açısından ele alındığında ise merkezileşme, hiyerarşik seviye, denetim aralığı ve örgütün büyüklüğü kategorilerinin sporcular üzerinde herhangi bir etkisine rastlanamamıştır. Bu durum spor kulüplerinin hemen hepsinin bünyesindeki spor takımlarını benzer hiyerarşik yapılar içerisinde konumlandırmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak katılımcılarımız yine örgütsel öncüller arasında yer alan örgütün Formalizasyon derecesinin takım ve sporcuların politik davranışlarına yönelik etkileri üzerine önemli görüşler ifade etmiştir. Hatta araştırmamızın spor kulübü özellikleri alt kategorisinde en çok ifade edilen görüş *"kurumsal yapılanmış kulüp* (f=17)" ifadesi olarak öne çıkmıştır. Bu durum bizlere spor takımlarının performansının sadece performans parametreline bağlı olmadığını aksine birçok örgütsel ve sosyal etmenlerden etkilendiğini bir kez daha göstermektedir. Spor takımları parçası oldukları spor kulüplerinin yapısal özelliklerinden dahi etkilenmektedir. Çünkü spor takımları içerisinde yer alan sporcularda en nihayetinde bir bireydir ve

çevresinde bulunan yapının profesyonelliği ve işleyişi sporcularında önce sosyal ve psikolojik duydu durumlarını daha sonra da performanslarını etkilemektedir. Nitekim spor gündemini yakından takip eden herkesin bildiği gibi ülkemizde en çok kurumsallaşmış spor kulüplerinde dahi seçim süreci, yönetim istifası vb. durumlarda sahaya çıkan takımın performansı etkilenebilmektedir.

Bu kapsamda geçmiş kariyerinden aktardığı diğer görüşlerinde birçok çarpıcı politik etki ifade eden K6 daha önce oynadığı ve doğru şekilde kurumsal yapılanmış bir kulüpte sporcuların politik etkilerinin en aza indiğini "*Çünkü ben X takımında da (kurumsal yapısı ile bilinen bir kulüp) oynadım orda profesyonel oldum A takıma çıktım. Orda mesela en kötü kazanan bile iyi bir para kazanıyor. Orada başka bir profesyonellik var. Kimse kimsenin kuyusunu kazmazdı. Sistem belli, herkes hoca beni oynatırsa oynarım, oynatmazsa şansımı beklerim diye bakıyor"* sözleri ile ifade ederken kurumsal yapılanmış bir spor kulübünde görev alan K6, "*Bizim kulübümüz de yapı gayet oturmuş ve kurumsal o yüzden yönetici ve antrenörler sadece kendi işini yapıyorlar. Dominant antrenörlerin kurumsal yapıların olduğu takımlarda oyuncular, gidecek - gelecek antrenöre veya oyunculara karışamaz. Biz de mesela yapı çok profesyonel böyle bir şey olamaz."* şeklinde kurumsal yapının önemini ifade ederken yine benzer şekilde, K19, *"……veya kulübün profesyonelliği. Bizde mesela çok kurumsal bir yapı var. Kimse yetkisi dışında bir şeye karışmaz. Yetkilerin kimde olduğunun belli olması önemli. Bizde hiç olmaz mesela yönetim bile oyuncu ile direk konuşmaz önce antrenörle görüşülür. Herkes kendi işi ile uğraşıyor. Transferde de etkili olabilirler ama yapısı zayıf kulüplerde. Bizim kulüp mesela çok kurumsal, tek kişi profesyonel biri transferden sorumlu. Böyle olunca bizde kimse transfere etki edemez ama diğer kulüplerde oluyor."* ve K14, "*Ve aynı zamanda kulüp kurumsalsa profesyonel bir yapı varsa da göremezsiniz. Yani iş disiplini olan baskın bir hoca, saha dışında da gerek yöneticilerle gerek oyuncularla bir çizgi koyan ve o çizgiye kimseyi yaklaştırmayan bir antrenörse ve takımda da yapı kurumsalsa yöneticiler de sadece kendi işini yapıyorsa, hiyerarşiyi bozmayıp gerektiği gibi oyunculara disiplin uyguluyor, antrenörün arkasında duruyorsa bunlar olmaz."* sözleri ile kurumsal yapılanmış kulüplerde politik etkilere alan kalmadığını net bir şekilde ifade etmişlerdir. Aynı konuya diğer taraftan yaklaşan K15 *"Özellikle iyi yapılanmamış iyi yönetilmeyen takımlarda bir grubun yoksa bitiyorsun oynama şansın yok. Politik davranışların olup olmaması; Tamamen aslında hocayla alakalı kendini ispat edememiş hocalar, sporun içinden gelmeyen insanlar böyle papazların etkisinde. Yönetim işe karışırsa, sporcu ile antrenör hakkında konuşursa yetkisi olmayan*

konularda o takımlarda kimse oynamak istemez. Huzurlu olamazlar. Daha iyi yönetilen köklü takımlarda bu olmaz" ve K11, *"Kulüpler kurumsallaştıkça, seviye yükseldikçe, profesyonellik arttıkça bunlar azalıyor. Kulübün yapısı imkanı yöneticileri iyi değilse; sorunlarla mücadele etmek oyunculara özellikle de bu baskınlara kalıyor o da bu olumsuz işleri doğuruyor."* Sözleri ile kurumsallaşamamış kulüplerde politik güçlerin devreye girdiğini ifade etmektedir.

Nitekim bahsi geçen örgütsel politika modellerinde de (Ferris vd., 1989; Ferris vd., 2002) örgütün formalleşme (Kurumsallaşma, profesyonel yapılanma) derecesi arttıkça örgüt içinde ki belirsizlik ve karmaşıklığın azaldığı ifade edilmektedir. Hiyerarşik yapısı sağlıklı, alınan kararların objektif ve formal ilkelere göre alındığı örgütlerde politik aktörler isteseler dahi kararları etkileyememekte veya zaten en baştan çalışanlar bu etkilere gerek duymamaktadır. Benzer şekilde son otuz yılda sayıları hızla artan birçok örgütsel politika algısı çalışması göstermektedir ki, örgütlerin Formalizasyon derecesi arttıkça çalışanların örgütsel politika algısı azalmaktadır (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995; Fedor, Ferris, Harrell-Cook ve Russ, 1998; Ferris vd., 2002; Ferris vd., 2019; Hochwarter vd., 2020). İyi derece de formalleşmiş diğer bir ifadeyle biçimselleşmiş örgütlerde rollerin ve karar alma süreçlerinin belirsizliği ortadan kalkmakta dolayısı ile politik aktörlere hareket alanı kalmamaktadır (Ferris vd., 1989).

Araştırmamızın bu bölümünde kulüp özellikleri alt kategorisinde öne çıkan diğer bir önemli ifade ise "*oyunculara adil davranma* (f=14)" kodudur. Çalışmamızın diğer boyutlarında da bir den fazla kez katılımcılar takım içi adalet olgusuna değinmiş ve politik etkilerle adaletin bozulduğu durumlarda takımın saha da rakiplerle sportif rekabete odaklanmak yerine kendi arasında politik rekabete odaklanacağını ve bu mücadelede başarılı olamayan sporcuların motivasyon ve performansının düşeceği hatta takımdan ayrılmak zorunda kalarak kariyerlerinin dahi kötü etkilenebileceği görüşü ifade edilmiştir.

Örgütsel adalet, kavramı örgütlerde, kaynak dağıtımının adaletini ifade eder (Greenberg, 1987) ve çalışanlar için büyük önem taşıyan bu kaynak tahsisinin hem seviyesini hem de sürecini kapsayabilir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Takım içi adalette her ne kadar antrenörlerin tutumları önemli olsa da adalet bir örgüt içerisinde tek bir birey tarafından sağlanabilecek bir olgu değildir (Greenberg vd., 2005; Robbins ve Judge, 2017: 262-264). Örgütte kaynak dağıtımını belirleyen ve etkileyen tüm faktörlerin adil şekilde konumlandırılması ve işletilmesi gereklidir.

Nitekim örgütsel davranış literatürü içerisinde yer alan örgütsel adalet kavramına yönelik yapılmış çalışmalarda benzer şekilde düşük örgütsel adalet algısının birçok olumsuz çıktıya (Tükenmişlik, örgütsel stress, işten ayrılma niyeti vb.,) neden olacağını ifade etmektedir (Greenberg, 1990; Dulebohn, 1997; Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005; Cropanzano vd., 2007). Bu durum bir örgüt türü olarak nitelendirilebilecek spor takımları içinde geçerlidir (Ha ve Ha 2015). Araştırmamız kapsamında daha önceki boyutlarda elde edilen (Bkz. Çizelge 4.5.) politik davranışların takım ve sporcular üzerindeki olumsuz etkileri de (Örneğin, "Takımın performansı düşer", f=24, %100) bu görüşü destekler niteliktedir. Benzer şekilde Dulebohn ve Ferris'de 1999 yılında gerçekleştirdiği çalışmalarında politik davranışların örgüt içi adalet duygusunu etkilediğini ifade etmiştir.

K16 spor takımlarında antrenörlerin adil davranmasının önemini "*Antrenörün herkese iyi olmasına gerek yok, herkese adil olması gerekli"* sözleriyle ifade etmiştir. K4, "*Antrenörün herkese adil davranması lazım birisine farklı birisine farklı davranırsa, onun söylediğine inanır güvenirse, haksız olsa da ona inanıp yanlış karar verebilir……..Ama Antrenör adilse bilinçli ise oyuncular bu kötü etkileri yapamıyor. Yaptığı anda antrenör onlara tepki gösteriyor. Buna cesaret edemiyor ama antrenör onu yiyen bir adamsa yapan avantaj kazanabiliyor bu da takımı kötü etkiliyor."* ve K18 *"Antrenör yapılması gerekeni yapacak ve herkese adil olacak, eşit şekilde davranacak kimseye üstüne vazife olmayan konularda konuşma şansı vermeyecek, etkilenmeyecek. Bunları düzgün yaparsa sorun olmaz. Ama eğer adaletsiz olursa kararlarını yanlı verirse oyuncuların eline koz verir. O da zaten en kısa zamanda kendine olumsuz şekilde döner. Antrenör sporcu çizgisini korumak lazım o ilişkiyi dikkatli kurmak lazım"* sözleriyle desteklemiştir. K6 ise *"Yönetici, antrenör dürüst ve adil olursa krizleri önceden ön görüp oyunculara anlatırlarsa sorunlar en aza iner."* sözleriyle yöneticileri de dahil etmiştir. K'de takım içi adaletsizliğin sporcuların motivasyonunu düşürebileceğini *"Bu oyuncular adaletsizliğe yol açarsa; adaletsizliklerde ister istemez bir motivasyon düşüklüğüne yol açıyor. "5 katı fazla para alıyor antrenmana geç kalıyor ama ceza almıyor biz 2 dakika da ceza alıyoruz" anlayışı ortaya çıkarsa sorun olur. adalet çok önemli."*. K4 ise kaynak dağıtımında adaletin olmadığı takımlarda, sporcuların politik mücadelelerin devreye girdiğini "*Adaletsizlik olunca entrika devreye giriyor." sözleriyle ifade etmiştir.*

K16 ise antrenörlerin ve yöneticilerin baskın veya yakın oldukları sporculardan etkilenerek adil olmayan kararlar almalarının aslında antrenörlerin gücünü ve takımın performansının düşürdüğü *"Ama eğer kararlarını direk oyunculardan etkilenerek alırsa antrenör ve bu da*

adaletsizliğe yol açarsa, o zamanda antrenörün geçerliliği, sözünün güvenirliliği de kalmaz. Sporcular performansa antrenmana odaklanmak yerine bu işlere odaklana bilir." Sözleriyle ifade etmiştir. Ayrıca adaletsizliği algılayan sporcuların performansı bireysel olarak da düşebilmektedir (K20, *Ama adaletsizlik olursa antrenmanda çok iyi performans gösteren sporcu sahada oynayamazsa morali bozulur.)*. K17 antrenörlerin demokratik veya otoriter olmasından ziyade en önemli etmenin adil olması gerektiğini *"Antrenör rekabeti adaletli olarak sağlanması gereklidir. Antrenörün liderlik tipi ne olursa olsun. Antrenör adaletli olursa sorun olmaz."* sözleri ile aktarmıştır. Yine K17 antrenörlerin de insan ve sosyal varlıklar olduğunu ve her gün beraber zaman geçirdikleri başka insanların (sporcuların) kimileri ile daha samimi kimileri ile daha uzak olabileceklerini ancak önemli olanın bu ikili ilişkileri alınacak kararlara yansıtmamak olduğunu *"Tabi ki bazı oyunculara uzak veya yakın olabilirsiniz ama önemli olan kararlarda adaleti bozmamaktır. Eğer size yakın sporcular. çok adınızla anılan sporcuları oynatma oynatmama kararlarında adaletli olursanız. Sporcular yakın olan veya olmayan sporcuların oynamasında, sözleşme almasında fark olmadığını ve performansın önemli olduğunu görürse iyi oynayanın forma aldığını görürse. A bak x sporcu hocaya yakın kızı oğlu gibi ama y sporcu daha iyiyse o oynuyor u gördüklerinde adalet sağlanır. Ama antrenör her zaman bazı sporculara yakın olabilir. O onun sosyal hakkı önemli olan adaletli olmak bundan etkilenmemek"* sözleri ile ifade etmiştir.

Spor kulüplerinde karar ve kaynak dağıtımlarında antrenör ve yöneticilerin adaleti olması durumunda ise sporcular politikaya değil performansa odaklanmakta bu durumda takıma bir çok açıdan olumlu yansımaktadır (K11: *"Ama siz bu forma şansını antrenmanda ki performansa sahada ki mücadeleye göre verirseniz, adaletli olursanız, herkes sadece forma için mücadele eder sahada rekabete girer.).* son olarak K18, adaletin spor takımlarına etkisini hem sağlandığı hem de sağlanamadığı durumlar üzerinden açıkladığı görüşünü *"Adaletli ve dik duran antrenörler gri alanlar bırakmayan antrenörlerin olduğu yerlerde, politik davranışlar azalır. Antrenör kişiye göre davranmaya başlarsa sporcular; onun istediği oluyorsa benim istediğim olmuyor a başlarsa bu sefer takım içinde bütünlük bozulur ayrışım başlar."* sözleriyle ifade ederek, durumu özetlemiştir.

Gerek yukarıdaki görüşler gerekse örgütlerde yüksek örgütsel politika algısı ile düşük örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalardan hareketle (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997; Dulebohn ve Ferris, 1999; Byrene, 2005; Harris, Andrews ve Kacmar, 2007) spor takımlarındaki düşük adalet algısının politik davranışları

tetikleyeceği söylenebilir. Bu iki kavram benzer şekilde iki yönlü olarak ilişkilidir. Buna göre yüksek örgütsel politika algısı, örgütsel adalet duygusunu azaltabileceği gibi örgütsel adaletin düşük olduğu örgütlerde politik davranışlar artmaktadır (Ferris vd., 2002; Harris vd., 2007).

Nitekim örgütsel davranış alan yazını içerisinde sayısız çalışma ve kitap göstermektedir ki çalışanların örgütsel adalet duygusu azaldığında, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi birçok olumlu duygu durumu olumsuz etkilenmekte ve örgütsel stres, işten ayrılma niyeti gibi birçok olumsuz davranış ve duygu durumu artış göstermektedir (Greenberg, 1990; Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005; Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007) Bu durum spor takımları içinde bir istisna değildir [(Takımın performansı düşer, f=24, %100), (Ha ve Ha 2015)].

Buradan hareketle spor takımlarında politik davranışların en aza indirilerek, sporcuların antrenmanlarda ve müsabakalarda gösterdikleri performans ve mücadelelerine odaklanmalarını sağlamak için takım içinde adalet algısının arttırılması ve sporcuların antrenör ve yöneticilere güven duyması gerektiği söylenebilir (Jordan, Gillentine ve Hunt, 2004).

Katılımcılarımız ayrıca spor kulüplerinin bulunduğu liglere göre politik davranış görünme oranlarının artıp azalabileceğine yönelik görüşlerde bulunmuştur. Ancak gerek bu görüşlerin belirli bir noktada buluşamaması [Alt liglerde daha çok olur (f=6), Üst Liglerde daha çok olur (f=4), Her seviyede yüksek olur (f=2)] gerekse kodları elde etmede analiz edilen ifadelerden hareketle liglere göre oluşan bu farklılığın liglerin kendi yapılanmasından bağımsız olarak bu liglerde yer alan spor kulüplerinin formalizasyon düzeylerinden, maddi imkânlarından ve o liglerde yer alan sporcuların ve antrenörlerinden bireysel özelliklerinden kaynaklandığı görülmektedir. Herhangi bir branşın her hangi bir liginde her ne kadar takımların ve sporcuların özellikleri diğer liglere göre kendi içinde homojen olarak görülebilir. Ancak hemen hemen her ligde gerek lige düşen veya çıkan takımların farklılıkları gerekse o ligdeki büyük orta ve küçük ölçekti spor kulüplerinin farklılıkları bu çerçevede kesin bir sınıflandırmayı mümkün kılmamaktadır. Nitekim araştırmanın nicel boyutunda da katılımcıların hangi liglerde politik faaliyetlerin daha yüksek olabileceğine yönelik görüşleri branş değişkeni ortadan kaldırılarak, her branş kendi içerisinde analiz edilmiş ancak herhangi tutarlı bir sonuca rastlanılamamıştır.

Buna göre sporcular arası politik mücadelelerin alt liglerde daha çok olacağında dair (f=6) görüş bildiren sporculardan K3, *"Antrenörler sporcuları dinleyip yapmaz genelde üst*

düzeyde, Süper ligde oyunla ilgili oyuncunun söylediğine çok kulak asmazlar ama alt yapılarda ve alt ligler dinlediklerini gördüm. Altlara gittikçe bunlar çoğalıyor çünkü üstte genelde sistem daha iyi, antrenörler daha iyi oluyor." Ve her seviyedeki takımda görev aldığı için daha sağlıklı bir karşılaştırma yapabileceğini ifade eden K7, *"Ben her seviyede oynadım. Bunlar alt liglerde daha fazla oluyor. Çünkü ben X takımında da (kurumsal yapısı ile bilinen bir kulüp) oynadım orda profesyonel oldum A takıma çıktım. Orda mesela en kötü kazanan bile iyi bir para kazanıyor. Orada başka bir profesyonellik var. Kimse kimsenin kuyusunu kazmazdı. Sistem belli, herkes hoca beni oynatırsa oynarım, oynatmazsa şansımı beklerim diye bakıyor. Ama alt liglerde öyle değil*." sözleriyle bu durumu açıklamıştır. Erkek futbol takımında görev yapan K11 ise özellikle en üst seviye takımlarda çok fazla para kazanıldığı için kimsenin ikili ilişkilerini sahaya yansıtmadığını "*En üst seviyeye çıktığın zaman futbolda özellikle şampiyonluğa oynayan takımlarda iş değişiyor. Kimse kimsenin ayağını kaydırma gibi işlere çok giremiyor. Oralarda kulüp yapıları ve profesyonellik farklı seviye de ama alt liglerde bunlar var. Üst seviyede bir adam herkese kötü davransa da saha dışında eğer sahada takımı kurtarıyorsa. takımı üst seviye taşıyorsa kimse bu adam takımdan gitsin istemez hepsi onu ilk 11 de görmek ister. Saygıyı gücü burada kazandıran performans. Çünkü zaten bu seviyede artık oyuncularda, antrenörler de çok tecrübeli ve akıllı böyle kötü niyetli oyuncular takıma zarar verir, böyle davranışlar. Bunu da diğerleri fark ettiği zaman bunları doğal olarak çark onu dışarı atar ve dışlarlar."* sözleriyle ifade etmiştir.

K14 ise yukarıda bahsettiğimiz şekli ile bu farklılığın esasında liglerden değil de bireysel ve kulüp özelliklerine bağlı değişkenlerden kaynaklandığı görüşünü destekler nitelikte görüşünü "*Alt liglerde takımına göre kurumsallık profesyonellik olmadığı için ve antrenörler yöneticiler tecrübesiz odluğu için daha fazla olabilir. Ama bazı takımlarda alt ligler de sadece 20 yaşında genç oyunculardan oluşuyor kolej takımı gibi paraları olmuyor. Onlar sadece kendi geliştirmek, kendini göstermek için, başarı için çalışıyor bunlara uğraşmıyor. Onların kafaları zaten daha bunlara ermiyor. Tecrübe kazandıkça para kazandıkça, işin içine çıkar çatışması girdiği zaman bunlar çoğalıyor. Üst ligde para rekabet çoğaldıkça herkes takımı değil kendini düşünmeye başlıyor ve oynamak için saha içi dışı her şeyi yapıyor."* sözleri ile açıklamıştır.

Politik mücadelelerin üst liglerde yer alan takımlarda daha çok olacağı (f=4), görüşünü savunan katılımcılardan K19, *"Üst liglerde daha çok oluyor çünkü daha çok para var. Alt ligde para olmadığı için daha çok bir aile ortamı oluyor. Aynı yola gidiyorlar. Ama para*

olunca herkes kendi yoluna gidiyor. Herkes kendi başarısını düşünüyor" ve K4 *"Üst takımlarda daha fazla oluyor çünkü kadın basketbolunda alttakımlarda sporcuların kariyeri yaşı daha küçük o yüzden çok konuşamıyorlar. Yaş kategorisi de daha küçük. Üst liglerde yaş ego rekabet büyüyor ve bu yüzden de entrikalar artırıyor. Genelde herkes takımdan çok kendini düşünür. Ne kadar süre aldım ne kadar sayı atım bunu önemserler. O atacağına ben atayım diyor, arkadaşım atsın diyor. Kendi arkadaşı dolu olmasına rağmen boş olana vermiyor."* sözleriyle bu görüşlerini açıklamıştır.

K3 üst liglerde para ve para kazanmak için rekabetin daha çok olduğu için politik davranışın daha çok olduğunu ve herkesin takım başarısından çok kendi parasını düşündüğünü *"Bölgeselde zaten para olmadığı için çok fazla yok ama 1. Lig ve süper ligde çok fazla var. Alt liglerde insanlar her şeyini veriyor gelişmek istiyor, her şeyini veriyor sahada ama süper ligde kendini kanıtlamış grubu oluşturmuş, antrenörü yöneticiyi bağlamış nasıl olsa oynayacak yani rahat rahat antrenman yapıyorlar. Kimsenin umurunda değil, kadrolar zaten derin değil."* sözleriyle ifade etmektedir. K14' te bu görüşü *"Üst ligde para rekabet çoğaldıkça herkes takımı değil kendini düşünmeye başlıyor ve oynamak için saha içi dışı her şeyi yapıyor"* sözleriyle desteklemiştir. Ancak diğer taraftan yine para nedeniyle üst liglerde takım içi politik mücadele olsa dahi bunun antrenmanlar ve saha dışında kalacağı ve müsabakalara yansımayacağını (bilerek pas vermeme, maç kaybettirme vb.) belirtmişlerdir (K6: *"Ama bu seviyede zor. Biz de en üst ligde ikili ilişkilerin saha içine müsabakaya yansıması görülmez. Ben görmedim burada paralar ve rekabet çok yüksek. Maç kazınırsa para kazanacak. Burada duygusal davranıp yanlış tercihlerle takımın performansına etki ederse o zaten burada duramaz elenir. Dışarı alınır.";* K24: *Ama bu daha çok alt liglerde olur. Antrenmanlarda verdikleri sözel tepkilerle jest mimiklerle bile diğer oyuncuların üzerine oynayabilirler. Ama en üst düzeyde iş müsabakaya geldiğinde kimse bunları yapamaz, düşünemez. Çünkü orada kimse kaybetmek istemiyor her maç çok önemli. Önemli paralar kazanılıyor."; K20 "Antrenmanlarda istediğine pas verme pas vermeme olayı olabilir ama en üst ligde olduğumuz için bu seviyede maçta yapamaz kimse.")*

Araştırmamız katılımcılarımız ayrıca politik davranışların tüm spor kulüplerinde ve tüm liglerde yüksek olacağı yönünde de görüş ifade edilmiştir. Buna göre; K23, "Ben 3. Lig'den en üst seviyeye, her seviyede çalıştım, milli takımlarda da çalıştım her yerde senin (antrenörün) müsaade ettiği kadar o insanlar (sporcular) o boşluğu doldurmaya çalışıyor". Sözleriyle bu durumu ifade etmiştir. Nitekim politik davranış araştırmalarının ortaya çıktığı ilk örneklerden itibaren de hatta politik davranışlar üzerine ilk yazılı kaynağı ortaya koyan

Aristo'dan bugüne kadar bir çok araştırmacı ve düşünür politik davranışların insanoğlunun olduğu her yerde görülebileceğini ifade etmiştir (Kaufman, 1964; Kumar ve Ghadially, 1989; Kacmar ve Carlson, 1997, Ferris vd., 2002).

Araştırmamızın bu boyutunda, antrenör ve yöneticilere politik davranışları doğru yönetmede doğrudan yardımcı olabilecek olması açısından elde edilen önemli sonuçlardan biri de *"Takım başarısı odaklı prim varsa, müsabakalara yansımaz* (f=6)*"* ifadesidir. Burada katılımcılarımız takımlarda oyunculara verilecek primlerin galibiyet primi, şampiyonluk primi vb., takım amaçlarına yönelik hedefler üzerine şartlandırıldığında sporcuların olumsuz politik etkilerinin müsabakalara yansımayacağını dolayısıyla takım performansını olumsuz etkilemeyeceğini ifade etmektedir. Hatta primler aracılığı ile de olsa takım hedeflerine odaklanmış politik aktörler takıma zarar vermek yerine oldukça önemli olumlu katkılarda bulunabilirler.

"Takım başarısı odaklı prim varsa, politik mücadele müsabakalara yansımaz veya takımı kötü etkilemez" yargısı esasında gerek örgütsel politika literatürü gerekse araştırmamız bulguları tarafından kuvvetli şekilde desteklenmektedir.

5.6. Katılımcılarımızın spor takımlarında yaşanan politik mücadelelere ilişkin diğer görüşleri

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen nitel çalışmanın son boyutunda ise katılımcılara spor takımlarında yaşanan politik mücadelelere ilişkin diğer görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Bu noktada örgütsel politika teorisi spor takımları düzleminde ilk defa çalışıldığı için araştırma kapsamı belirlenirken araştırmacılar tarafından göz ardı edilebilecek unsurların takımların içerisinde yer alan ve dolayısıyla takım içi dinamikleri daha iyi bilen katılımcılar tarafından belirtilmesidir.

Katılımcılarımız tarafından bu çerçevede belirtilen görüşler analiz edilerek Çizelge 4.6. da belirtilmiştir. Buna göre, katılımcılarımızın çalışmamızın bu kısmında ifade ettiği görüşlerin *"Sporcu menajerlerinin etkisi", "Alt yapılarda bile politik davranışların varlığı", "Milli takımlarda varlığı", "Türkiye'de en önemlisi sosyal hayat ve ilişkiler olduğu", "Yurt dışında ikili ilişkiler önemsenmediği", "Kadınlarda daha az olduğu" ve "Özel prim varsa oyuncu ona odaklandığı"* şeklinde olduğu belirlenmiştir.

Bu boyutta ortaya çıkan en önemli kodlardan bir tanesi "Sporcu menajerlerinin etkisi" ifadesidir. Çünkü formal düzende oyuncu menajerleri spor takımlarının dışında konumlanan ve anlaşmalı olduğu oyuncuların transfer ve sözleşme vb. süreçleri üzerinde hak sahibi olan kişilerdir. Bu kişilerin spor kulüplerinin dolayısıyla takımlarının içerisinde herhangi bir görevleri veya yetkileri yoktur (Ruxin ve Uberstine, 1993). Ancak araştırmamız bulguları göstermektedir ki kimi takımlarda bu kişiler antrenör ve yöneticilerle yakın ilişkiler kurarak takım içi işleyişe karışabilmekte, transferlere sözleşmelere ve hatta kimin süre alabileceğine bile etki etmektedir. K3 bu durumu, *"Biz de Yönetici ve antrenör arasında bir çıkar ilişkisi var ama biz çözemiyoruz. Üst düzeyde oyuncu menajerleri de önemli menajerlerin sözü çok geçiyor. Bazı yönetici veya antrenöre yakın ilişkili menajerler var mesela benim gördüğüm bir tane var adam ne derse o oluyor. Takım sadece onun oyuncularından kuruyorlar."* sözleri ile çarpıcı şekilde ifade etmektedir. Benzer şekilde Elmas (2020: 102) *"menajerlerin kulüplerdeki kritik kişilere ulaşarak süreci takip ettikleri, belirledikleri fiyatı veya bekledikleri edinimleri kabul etmesi veya ettirmesi için bu kişiler üzerinde baskılar kurdukları ifade edilmektedir. Bu kritik kişiler bazen başkan, bazen başkana yakın bir yönetici, sportif direktör veya antrenör olabildiği belirtilmektedir"* ile menajerlerin kendi hedefleri doğrultusunda spor kulüplerinde yetkili kişileri etkileyebildiklerini ifade etmiştir.

Menajerler temsil ettikleri oyuncuların hak ve çıkarlarını korumaya amaçlayan ve onların piyasaları ve dolayısıyla sözleşmeleri arttıkça bu oranda para kazanan ve bu yolla kendi çıkarlarını sağlayan bireylerdir. Dolayısıyla tüm faaliyetlerini takımların değil oyuncularının başarısı ve çıkarı için gerçekleştireceklerdir. Ancak maalesef ülkemizde takım içi kararlara karışma çabası sadece yöneticilere gelmemekte içlerinde ülkenin en köklü spor kulüplerinin de bulunduğu birçok spor kulübü transferlerde menajerlerden yardım ve destek istemektedir. Hatta birçok spor kulübü takımlarının geleceğini belirleyecek transferleri bir veya birkaç menajerin önerileri üzerinden gerçekleştirmektedir (Elmas, 2020: 101-104). Bu durum bizlere spor kulüplerini bu işin eğitimini almış, yabancı dil bilen ve uluslararası spor kültürüne hakim spor yöneticilerinin yetiştirilmesi ve kulüplerimizde görev alması gerekliliğini bir kez daha göstermektedir. Gerekli liyakatte sahip kişiler bu görevlere geldiklerinde sporcu menajerleri gibi kulüp dışından kimselerin yardımına ihtiyaç duymayacakları söylenebilir.

Mesleği takım içerisinde ki bir bireyin çıkarlarını savunmak olan bir kişinin, takımların gerçek amaçları doğrultusunda hizmet etmesi beklenemez. Dolayısıyla bu kişilerin kulüp

yetkilileri ile yakın ilişkilerde olması ve onların üzerinde etki güçlerinin olmasının kulüplerin gerçek hedeflerine ulaşmasında birçok olumsuz sonuç doğuracağı söylenebilir.

Ayrıca araştırmamızın bu boyutundan katılımcılar *"Alt yapılarda bile politik davranışların varlığı", "Milli takımlarda varlığı ", "Türkiye'de en önemlisi sosyal hayat ve ilişkiler olduğu",* görüşleri ile örgütsel politikanın tüm örgütlerde olduğu gibi spor takımlarının tüm unsur ve seviyelerinde de yaygın ve oldukça etkili olduğu görüşünü bir kez daha ortaya koymaktadır. Nitekim araştırma kapsamında gerçekleştirilen nicel araştırmamız bulguları da bu görüşü destekler niteliktedir. Basketbol, futbol, hentbol ve voleybol branşlarında görev alan toplam 772 kadın ve erkek sporcu ile yapılan araştırma neticesinde örgütsel politikanın tüm branşlarda ve takımlarda görüldüğü tespit edilmiştir. Buna göre takım sporcularının örgütsel politika algılarına yönelik puanlarının ortalaması 80,44 (±28,52) olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama değer, sporcuların örgütsel politika algılarının genel olarak orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

K8 ise *"Almanya'da bunlar yok mesela. Abi kavramı bile yok bizdeki gibi. Burada bir yaş büyüğe bile abi diyoruz ya bu güç algısını o oluşturuyor ve eşitsizlik doğuruyor.* ve K14: *"Yurt dışında ikili ilişkileri kimse umursamıyor ki adam antrenman sonrası gel kahve içelim diyorum gelmiyor. Geliyor antrenmanda maçta işini yapıyor sonra gidiyor hayatına bakıyor…… Yurt dışında maç içerisinde bunları hiç yapmıyorlar ama antrenmanda veya maç öncesi sonrası bazen görülüyor sonuçta onlarda insan ve hiç bir şey yapmasa bile başkasını kötüleyerek hedef göstererek sorumluluğu üzerinden atmaya çalışıyor. Ama maç kaybetmeyi göze ala ala adamı patlatmayı hedefleyeni görmedim. Maçta sonuna kadar oynuyorlar ondan sonra bir şeyler yapacaklarsa yapıyorlar"* sözleri ile baskın sporcuların ve bunların politik etkilerinin Avrupa ülkelerinde ülkemizde ki kadar etkili olmadığını ifade etmiştir. Bu durumun K8'in "ağabey" kavramı üzerinden izah ettiği gibi bu ülkelerin kültürel farklılıklarından ve Avrupa da yer alan spor kulüp ve oyuncularının ülkemize göre daha profesyonel yapıda olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim sosyoloji araştırmalarında batılı toplumlar bireyci toplumlar olarak adlandırılmakta (Greif, 1994; Huff ve Kelley, 2003) ve bu nedenle bu toplumlarda ortak davranış gerektiren sosyal dinamiklerin daha az görüleceği düşünülmektedir. Ancak Avrupa ülkelerinde ve diğer dünya ülkelerinde de spor takımlarında örgütsel politika konusunun incelenmesi ve araştırılmasının, bu durumun netleştirilmesi açısından faydalı olacağı ve spor bilimlerini önemli katkı sağlayacağı söylenebilir.

Son olarak *"Özel prim varsa oyuncu, ona odaklandığı"* ifadesi de takımları yönetenler açısından oldukça yönetilmektedir. Çünkü bu kod kapsamında ifade edilen görüşler, takım sporlarında sık sık görülen gol, asist, double-double, ribaunt vb. kişisel performans odaklı primlerin takımları olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Diğer taraftan çalışmanın önceki kısımlarında elde edilen bulgulardan "*takım başarısı odaklı prim varsa sahaya yansımaz"* ifadesi de bu görüşü destekler niteliktedir. Nitekim daha önce açıklandığı üzere, örgütsel politika teorisi de politik davranışlarını örgütler üzerinde ki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi için bireysel amaç ve çıkarların örgütsel amaç ve çıkarlarla uyumlu hale getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum sağlandığında olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasının yanı sıra örgütsel amaçlara odaklanan politik aktörlerin politik güçlerinin de örgütsel amaçlara hizmet etmesinin sağlandığı ve bu kez politik davranışların olumlu çıktılar doğurduğu görülmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992; Eldor, 2006: 217; Ellen vd., 2013; Ellen 2014).

Bu nedenle takım sporcularını motive etmek amacıyla belirlenen ve çoğunlukla sözleşmelerle resmi hale getirilen primlerin kişisel performans odaklı değil (gol, ribaunt vs.) takım performansı odaklı (galibiyet, şampiyonluk vs.) kurgulanması gerektiği söylenebilir

Bu boyut çerçevesinde elde edilen diğer bir dikkat çekici bulgu ise K14'ün "*Hatta bazen bu oyuncular masörü yardımcıyı bağladıysa onlar bile girer bu tezgahların içine. Masör, doktor senin sakat olup olmadığına, oymayıp oynamama kararını vermesine etki edebilir hocanın"* sözleri ile ifade ettiği *"masör, doktor vb. yardımcı personel etkisi"* görüşüdür. Bu görüşten hareketle spor takımlarında ki politik dinamiklerin sadece antrenör-yönetici-sporcu üçgeni ile sınırlı olmadığı takımlarda karar verme yetkisine sahip olan veya karar vericileri etkileme gücüne sahip tüm bireylerinde bu politik mücadeleye dahil olduğu söylenebilir. Bu kapsamda spor takımlarında gerçekleştirilecek politik davranış çalışmalarında, taraftarlardan masörlere kadar geniş çalışma grubunun incelemelere dahil edilebileceği söynebilir.

5.7. Ölçek Geliştirme Çalışması

Araştırma kapsamında yürütülen nicel araştırmanın ilk bölümünde takım sporcularının örgütsel politika algılarını belirlemek amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir.

Bu doğrultuda öncelikle ölçeğin kapsam geçerliğine yönelik kanıtların toplanması amacıyla toplam 48 konu alan uzmanının görüşleri alınmış, konu alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda belirlenen boyutlar ve maddelerin ön uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğine yönelik kanıt toplamak için ise öncelikle taslak ölçek maddeleri 365 takım sporcusuna uygulanmıştır. Takım sporcularının cevapları doğrultusunda yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçekte 30 maddenin yer aldığı; maddelerin faktör yük değerlerinin 0,502 ile 0,803 arasında değiştiği ve varyansın %47,032'sine açıklık getiren tek boyutta toplandığı belirlenmiştir.

Likert (1932), Likert tipi ölçeklerin tek bir özelliği ölçmek için geliştirilmesi gerektiğini, dolayısıyla ölçeğin istiatistiksel anlamda tek boyutluluk özelliği taşıyabileceğini belirtmektedir. Ancak ölçülmek istenen özellik alt bileşenlerden (boyutlardan) oluşuyorsa, bu durumda alt boyutların kendi içinde incelenerek değerlendirmeye alınabileceğini ifade etmektedir (Likert, 1932). Bu doğrultuda konu alan uzmanlarının da görüşü alınarak sporcularının örgütsel politika algılarının derinlemesine incelemesi ve daha anlamlı bulgulara ulaşabilmeyi mümkün kılması amacıyla boyutlar bazında analizler yapılması uygun görülmüştür. Bu amaçla iki ölçme ve değerlendirme uzmanının görüşleri dahilinde alt boyutlar bazında analizler yenilenmiştir.

Toplam 10 maddeden oluşan genel politik davranış alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,632 ile 0,838 arasında değişiklik gösterdiği; 10 maddeden oluşan takım arkadaşları davranışlarında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,525 ile 0,833 arasında; 10 maddeden oluşan antrenör / yönetici davranışları boyutundaki maddelerin faktör yük değerlerinin 0,646 ile 0,779 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.

Her biri ayrı bir ölçek olarak kullanılabilecek alt boyutlardan, genel politik davranış boyutundaki maddelerin varyansın %53,71'ini, takım arkadaşları boyutundaki maddelerin %58,979'unu, antrenör/yönetici boyutundaki maddelerin de varyansın %51,720'sini açıkladığı belirlenmiştir.

Ölçekteki maddelerin güvenirliğine yönelik öncelikle düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları, ardından Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının 0,30'un üzerinde olduğu, güvenirlik katsayılarının 0,895 ile 0,960 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda takım sporcularının genel politik, takım arkadaşı, antrenör-yönetici davranışı boyutundaki maddelerin ayrı ayrı birer ölçek olarak kullanılabileceği tespit edilmiştir.

Ön uygulama çalışması ile geliştirilen 3 boyut ve 30 maddeden oluşan ölçek 262 takım sporcusuna yeniden uygulanmış ve elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonrasında her bir maddenin ait olduğu boyutun ve tüm ölçeğin anlamlı birer açıklayıcısı olduğu belirlenmiştir. Hesaplama sonucunda genel politika davranışları alt boyutundaki maddelerin standartlaştırılmış faktör yük değerlerinin 0,47 ile 0,86 arasında; takım arkadaşları davranışları boyutundaki maddelerin 0,62 ile 0,86 arasında; antrenör / yönetici davranışları boyutundaki maddelerin 0,70 ile 0,88 arasında değişiklik gösterdiği saptanmıştır.

Takım sporcularının örgütsel politika algıları ile genel politika davranışları, takım arkadaşları davranışları ve antrenör-yönetici davranışları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Model-veri uyumu değerleri (X^2/sd=2,95; RMSEA=0,076; NFI=0,96; NNFI=0,97; CFI=0,97; IFI=0,97) 3 boyut ve 30 maddeden oluşan ölçek yapısının doğrulandığını göstermiştir. Başka bir anlatımla örgütsel politika ölçeğinin aynı zamanda üç boyutu ve geneli bağlamında toplam puan alınabileceği tespit edilmiştir. İkinci ön uygulama çalışması sonrasında hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik katsayısının 0,904 ile 0,967 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.

5'li likert tipinde derecelendirilen nihai ölçekte toplam 3 boyut (Genel Politik Davranış, Takım Arkadaşları Davranışı ve Antrenör/Yönetici Davranışları) ve 30 madde bulunmaktadır. Her bir boyutta 10'ar madde bulunmaktadır.

5.8. Nicel Araştırma Bulguları

Araştırmanın son kısmında, araştırma kapsamında geliştirilin "Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı" ölçeği aracılığı ile nicel araştırma gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırmada amaç; nitel çalışma aracılığı ile ulaşılan bulguların takım sporlarındaki varlığı ve yaygınlığının daha geniş bir örneklemde ölçülmesidir. Bu doğrultuda 772 sporcuya uygulanan veri toplama aracı ile nicel veriler toplanarak analiz edilmiş ve elde edilen bulgular bu bölümde nitel araştırma sonuçları ve alanyazın çerçevesinde tartışılmıştır.

- Bu doğrultuda öncelikle takım sporcularının politik algılamalarının genel durumuna bakıldığında; genel politik davranış, takım arkadaşları davranışları ve antrenör/yönetici davranışları alt boyutlarına yönelik algılamalarının ve toplam örgütsel politika algı

ortalamalarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu noktadan hareketle, tüm örgütlerde olduğu gibi spor takımlarında da politik davranışların yaygın şekilde görüldüğü söylenebilir. Nitekim araştırmanın nitel boyutuna dâhil edilen katılımcılarımız da *tüm spor takımlarında politik davranışların görüldüğünü ve bu davranışların takımların karar alma süreçleri ve genel işleyişleri üzerinde birçok olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabileceklerini* yönünde görüş bildirerek bu sonucu desteklemektedirler.

Benzer şekilde ilk olarak günümüzden yirmi dört yüzyıl önce Aristoteles'in "politika" kitabında (M.Ö. 384- M.Ö. 322), "*İnsan politik bir hayvandır (Zoon Politikon)"* sözüyle çarpıcı şekilde bizlere aktardığı insanoğlunun bulunduğu her yer ve zamanda politik davranışın bulunacağı görüşü, güncel örgütsel davranış literatüründe de örgütsel politikanın tüm örgütlerde endemik olduğu ifadesi ile desteklenmekte (Kaufman, 1964; Kumar ve Ghadially, 1989; Cropanzano vd., 1995:6; Kacmar ve Carlson, 1997) ve sayıları her geçen gün artan ampirik araştırmalar ile ortaya konmaktadır (Atinc, Darrat, Fuller ve Parker, 2010; Ferris vd., 2019; Hochwarter vd., 2020)

Araştırma bulguları, spor takımlarının da bu genellemeye dâhil olduğunu ve spor takımlarında politik davranışların hem toplam örgütsel politika bağlamında hem de tüm alt boyutlar özelinde *orta düzeyde* etkin olduğunu göstermektedir. Nitekim yukarıda belirtildiği gibi politik davranışın insanoğlunun bulunduğu her yerde görülen bir olgu olduğu düşünüldüğünde, 772 sporcunun katılımıyla dört takım sporu branşında gerçekleştirilen araştırmamız sonucu düşük düzeyde örgütsel politika algısı görülmemesi beklenen bir sonuçtur. Çünkü spor takımları her hafta hatta her gün yeniden ve bireysel kararlarla dağıtılan birçok çok değerli kaynakların bulunduğu ve bu kaynaklara ulaşmak için elinden gelen birçok farklı politik aktörün bulunduğu örgütlerdir. Ancak spor takımlarımda gerçekleştirilen bu denli geniş katılımdı bir araştırmada; kontrolü tamamen politik davranışların ve aktörlerin ele geçirdiği anlamına gelebilecek yüksek düzeyde örgütsel politika algı ortalamalarının görülmesi çok olası görülmemektedir. Çünkü tüm örgütlerde olduğu gibi spor kulüplerinde de kurumsal olarak yetkilendirilmiş formal yapılar ve yöneticiler bulunmaktadır. Bir spor kulübünde politik aktörler ne kadar etkili olursa olsun resmi güç ve yetkiyi elinde bulunduran formal yapılanmanın tamamen devre dışı kalması istisnai durumlar dışında sık görülen bir durum değildir. Geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen nicel araştırmamız sonucu

ortaya konan spor takımlarında örgütsel politika algılamalarının bu nedenle orta düzeyde olduğu söylenebilir.

- Orijinal örgütsel politika modellemeleri (Ferris vd., 1989; Ferris vd., 2002), bireylerin örgütsel politika algılarının *örgütsel etkenler, iş/çalışma ortamına ilişkin etkenler ve bireysel etkenler* olmak üzere toplam üç kategori altında sınıflandırılan öncüllerden etkilendiğini belirtmektedir. Bu bilgiden hareketle araştırmanın nicel veri toplama formuna bu öncülleri tespit edebilecek sorular eklenmiş ve bu değişkenlerin bireylerin örgütsel politika algılamalarını spor takımları özelinde nasıl etkilediği incelenmiştir.

- Bu amaçla öncelikle sporcuların takımlarına yönelik örgütsel politika algıları "*branşlarına"* göre karşılaştırıldığında, örgütsel politika algılarının hem genel ölçek kapsamında hem de tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

  Buna göre, hentbolcuların genel politik davranış alt boyutu algılamalarının futbolculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu, hentbolcuların takım arkadaşı davranışı algılarının futbolculardan ve voleybolculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu, hentbolcuların antrenör/yönetici davranışı algılarının futbolculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu ve yine hentbolcuların örgütsel politika davranış algılarının futbolculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu belirlenmiştir.

  Görüldüğü üzere araştırmamızın bu boyutunda sporcuların örgütsel politika algılamalarına branşlarına göre bakıldığında en büyük farklılığın futbol ve hentbol branşları arasında olduğu ve hentbolcuların örgütsel politika algılamalarının futbolculara göre anlamlı şekilde düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun iki branş arasında var olan popülarite, maddi kazanç ve sporcu sayısı gibi farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü bir kaynak bireyler açısından ne kadar değerliyse ve o kaynak üzerine rekabet eden kişi sayısı ne kadar artarsa, orada görülen politik mücadele o denli yoğun olur (Gandz ve Murray, 1980; Murray ve Gandz, 1980). Bu kapsamda nitel araştırma da ortaya konan *forma şansı, süre, yeni kontrat vb.* takım içi rekabet unsurları düşünüldüğünde (Bkz. Çizelge 5.1.) futbol branşında bu takım değerli kaynakları elde edecek bir bireyin hentbol branşına oranla genel olarak çok daha büyük maddi ve manevi kazançlar elde edeceği söylenebilir. Bu nedenle rekabet edilen kaynak aynı da olsa, kaynağın bireyler açısından değeri ve önemi branşlara göre farklılık göstermektedir.

  Ayrıca ele alınan spor branşlarının resmi federasyonları tarafından düzenlenen resmi liglerinde, lisanslı ve müsabık sporcuların görev alabileceği lig ve takım sayısı birbirine

yakın olmasına rağmen branş arasında lisanslı sporcu sayısı oldukça büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Nitekim araştırmamız kapsamında ele alınan spor branşları içerisinde sporcu sayısı en düşük branş hentbol iken en yüksek sporcu sayısına sahip branş ise futboldur. Bu nedenle futbol branşında sporcuların odaklandığı hemen her türlü hedef için rekabet eden sporcu sayısı hentbol branşına göre çok daha yüksektir. nasıl bir iş yerinde yeni kadro bekleyen beş kişi için sadece bir kadro açıldığı duruma göre, yine aynı beş kişinin başvurabileceği yedi kadro açılması durumunda bu kadroları elde etmek için gerçekleştirilecek politik mücadele düzeyleri farklı olacaksa, benzer durum sporcular içinde geçerlidir.

Dolayısıyla, hentbol sporcularının örgütsel politika algılarının futbol sporcularına göre anlamlı şekilde düşük olmasının iki branş arasında; oyuncular arasında rekabete neden olan unsurların değeri ve bu kaynaklar için rekabet eden sporcu sayısındaki farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir .

- Sporcuların takımlarına yönelik örgütsel politika algıları "*cinsiyetlerine"* göre incelendiğinde ise, örgütsel politika algılarının hem genel olarak hem de tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Buna kapsamda erkek sporcuların kadın sporculara göre; genel politik davranış, takım arkadaşları davranışları, antrenör / yönetici davranışları ve toplam örgütsel politika algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

  Erkek sporcuların örgütsel politika algılarının kadınlara göre daha yüksek olması, branş kategorisinde yaşanan durumu benzer niteliktedir. Araştırma kapsamında ele alınan tüm branşlarda erkek sporcular kadın sporculara oranla daha yüksek paralar kazanmakta, başarılı olduklarında daha yüksek manevi kazanç sağlamaktadır. Dolayısıyla erkek takımlarında kadın takımlarına göre çok daha değerli ve önemli olan takım içi unsurlar üzerine daha büyük politik mücadeleler gerçekleşmektedir. Yine erkek sporcu sayıları özellikle futbol ve basketbol branşlarında kadın sporcu sayılarına göre çok daha fazla olduğu için, iki cinsiyet kategorisinde birbirine yakın sayıda kulüp ve ligde mücadele etmek üzere erkek branşlarında çok daha fazla sayıda sporcu rekabet etmektedir. En nihayetinde bu iki durum erkek sporcuların örgütsel politika algılamalarının kadın sporculara oranla daha yüksek olmasına neden olmaktadır. Ayrıca nitel araştırmada yer alan katılımcılar da benzer şekilde, paranın olduğu yerde rekabetin daha çok olacağı ve kadın branşlarında sporcu sayısının ve özellikle iyi sporcu sayısının az olması kaynaklı

oynayacak kişilerin genelde belli olması nedeniyle kadın branşlarında rekabetin ve dolayısıyla politik mücadelelerin erkek branşlarında daha az olacağına yönelik belirttikleri görüşleri ile bu sonucu desteklemektedir.

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde ise yine bu sonucu destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin Rudman ve Glick, 2001 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, erkeklerin cinsiyet stereotipileri nedeniyle saldırgan ve kendine hizmet eden davranışlarda bulunarak fayda sağlamaya kadınlara göre daha yatkın olduklarını ifade etmiştir. Yine alan yazında politik faaliyetlerin eril görüldüğü ve kadın kimliğine aykırı olduğuna yönelik görüş belirten çalışmalar bulunmaktadır (Hochwarter vd. 2020).

Örgütsel politika alan yazınındaki ampirik çalışmaların sonuçlarına bakıldığında ise farklı bir durum karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar örgütsel politika araştırmalarında cinsiyet değişkeninin örgütsel politika algılamaları üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğunu ifade eden araştırmalar olsa da, bu araştırmalar politik algılamaların erkeklerde mi yoksa kadınlarda mı daha yüksek olacağına ilişkin görüş birliğine varamamıştır (Drory ve Beaty, 1991; Kacmar ve Ferris, 1991; Vigoda ve Cohen, 2002; Mohan Bursalı, 2008). Nitekim Ferris vd., (2002) başta olmak üzere bir çok araştırmacı farklı araştırmalar arasında ki bu tutarsızlığa dikkat çekmiştir (Örn., Kacmar ve Baron, 1999, Miller ve Nichols, 2008). Öte yandan cinsiyet değişkeninin örgütsel politika algılamaları üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturmadığını ifade eden araştırmalar alan yazında çok daha baskın durumdadır (Örn., Parker vd., 1995; Ferris, Frink, Galang, Kacmar ve Howard, 1996; Fedor vd., 1998; O'Connor ve Morrison, 2001; Mohan Bursalı, 2008, Demirel ve Seçkin, 2009). Öyleki ilk modeli (Ferris vd., 1989) 2002 yılında güncelleyen Ferris ve arkadaşları alan yazında yaygın şekilde görülen cinsiyet değişkeninin anlamlı fark oluşturmaması sonuçlarından hareketle cinsiyet değişkenini öncül etmenler arasından çıkartıp düzenleyici (yordayıcı) unsurlar arasına eklemesine karar vermiş ve Atınç ve arkadaşları da (2010) daha sonraki yıllarda örgütsel politika algısı modellerinde yer alan öncüller üzerine gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmasında bu değişikliği ve cinsiyet değişkeninin tutarsızlığını doğrulamıştır.

Bu noktadan hareketle örgütsel politika algısı çalışmalarının bazılarında cinsiyet değişkenine göre görülen anlamlı farklılıkların cinsiyetlerin doğasından değil cinsiyetlerin örgütlerde sahip oldukları güç ve konum farklılıklarından kaynaklandığı söylenebilir (Kacmar ve Ferris, 1991; Heilman, 2012). Benzer şekilde araştırmamız bulguları neticesinde erkek sporcuların takımlarına yönelik örgütsel politika algılarının

kadın sporculardan anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılsa da bu durumun cinsiyetlerin doğasından değil yukarıda belirtilen branşlar arası farklılıklardan ve aynı branş içerisinde dahi görülen kadın ve erkek sporlarının sporcu sayısı ve ekonomik şartlar vb., farklı özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Sporcuların takımlarına yönelik örgütsel politika algıları "yaşlarına" göre incelendiğinde ise hem genel olarak hem de tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Buna göre, 15-19 yaşındaki sporcuların genel politik davranış algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu, 15-19 yaşındaki sporcuların takım arkadaşı davranışı algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu, 15-19 yaşındaki sporcuların antrenör / yönetici davranışı algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu ve 15-19 yaşındaki sporcuların toplam örgütsel politika algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu saptanmıştır.

Örgütsel politika alan yazınında gerçekleştirilen ampirik çalışmalarda; cinsiyet değişkeninde olduğu gibi yaş değişkeni ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiler de net değildir. Bu kapsamda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık ortaya koyamayan bir çok araştırma bulunmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1992; Parker vd., 1995, Valle ve Prewe, 2000, Ferris vd., 2002) ve Atınç vd., 2010). Nitekim yine cinsiyet değişkenine benzer şekilde yaş değişkeni de güncellenen modelde (Ferris vd., 2002) öncül etmenlerden alınarak, yordayıcı etmenler arasına aktarılmıştır.

Ancak alan yazında örgütsel politika modelini ilk ortaya koyan ve test eden araştırmalar içerisinde dahi örgütlere yeni katılan ve yaşça daha genç olan çalışanların örgütün formal ve informal işleyişi hakkında çok fazla bilgi ve tecrübelerinin olmaması nedeniyle çevresinde olup biten politik davranışları yeterince algılamayacaklarını belirten çalışmalarda mevcuttur (Ferris vd., 1989; Kacmar ve Ferris, 1992). Bu durum araştırma örneklemimiz içerisinde en düşük yaş kategorisi olan 15-19 yaş aralığındaki sporcuların örgütsel politika algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu görüşünü açıklar niteliktedir.

Nitel araştırma kapsamında görüş bildiren katılımcıların, genç sporcuların A takımlar ilk katıldıklarında politik davranışları algılayamadığı, politik aktörler tarafından kolayca kandırıldıkları, bireysel hedeflerden çok amatör ruhla başarı için çalıştıkları ve kendilerinin de yaş ve tecrübe kazandıkça politik olayları daha iyi algılayabildiklerini belirttikleri görüşleri de bu sonucu destekler niteliktedir.

Sporcuların takımlarına yönelik örgütsel politika algıları "*kaptanlık görevi yapmasına"* göre incelendiğinde ise örgütsel politika algılarının hem genel anlamda hem de tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Kaptanlık görevi bulunan ve bulunmayan sporcuların genel politik davranış, takım arkadaşları davranışları, antrenör / yönetici davranışları ve toplam örgütsel politika algılarının benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

"Kaptanlık görevi yapma" değişkenin araştırma kapsamına dahil edilmesinin sebebi, her iki örgütsel politika algısı modelinde de öncül etmenler arasında yer alan hiyerarşik kademe etmenidir. Bu etmenin test edilebilmesi amacıyla tamamı sporculardan oluşan örneklemimiz içerisinde yöneticilik pozisyonuna en yakın nitelikte olan kişiler olarak takım kaptanları belirlenmiştir. Çünkü spor takımlarında kaptanlar örgüt teorisi içinde yer alan alt kademe yöneticilere (usta başı vb.,) benzer nitelikler taşımaktadır.

Buna göre hiyerarşik kademe ve örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde ilişki ön görülmekte ve bireyin görev aldığı yönetim kademesi yükseldikçe politik algılamasının da yükseleceği var sayılmaktadır. Çünkü birey daha yüksek kademelerde yer aldıkça kaynak dağıtım kararlarına daha yakından temas edecek ve sahip olduğu pozisyonu korumak için daha yüksek rekabete maruz kalacaktır. Ancak alan yazında bu görüşü destekler nitelikte çalışmalar olsa da (Ferris ve Kacmar, 1992; Ferris vd., 1996), iki olgu arasında anlamlı fark bulamayan çalışmalarda mevcuttur (Ferris vd., 2002; Atinç, 2010). Bu doğrultuda alan yazında hiyerarşik kademeye göre örgütsel politika algılamaları arasında anlamlı farklılık bulamayan araştırmalar, araştırmamız bulgularını destekler niteliktedir.

Öte yandan araştırmamız kapsamında spor takımları içerisinde yönetici görevi olduğu söylenebilecek kaptanlık görevi yapan sporcuların örgütsel politika algılarında yapmayanlara göre farklılık olmaması iki sebepten kaynaklandığı söylenebilir. Birincisi, takım kaptanları her ne kadar takım içi yöneticiler olsa da örgüt teorisinde ele alındığı şekliyle tam olarak yönetici kategorisine dahil edilip edilemeyecekleri tartışılması gereken bir husustur. Ayrıca veri toplama formunda bu değişkene yönelik *"Kaptanlık göreviniz var mı?"* ifadesi ile mevcut takımlarında hali hazırda kaptan olan sporcuların evet şıkkını işaretlemeleri planlanmıştır. Ancak elde edilen bulgularda var olan oldukça yüksek kaptan sporcu sayısı (n=326) göstermektedir ki katılımcılarımız bu soruya kariyerleri boyunca kaptanlık görevi alma durumlarına göre cevap vermiştir. Bu nedenle araştırmanın ilgili bulguları değerlendirilirken bu kategoride ele alınan sporcuların

sadece mevcut takımlarında kaptanlık yapan kişiler olmadığı aksine kariyerlerinde herhangi bir takımda kaptanlık yapmış kişileri temsil ettiği göz önünde bulundurulmalıdır.

Sporcuların takımlarına yönelik örgütsel politika algıları "*oynadıkları lige göre*" incelendiğinde ise örgütsel politika algılarının hem genel olarak hem de tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

Buna göre 3. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanların, 2. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanlara göre genel politik davranış algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu; 3. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanların, 2. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanlara göre takım arkadaşı davranışı algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu; 3. Tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanların, 1. ve 2. Tabakalar kapsamına alınan liglerde oynayanlardan antrenör / yönetici davranışı algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu ve yine 3. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanların, 2. tabaka kapsamına alınan liglerde oynayanlara göre toplam örgütsel politika algılarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle, örgütsel politika algıları arasında "oynadıkları lige göre" anlamlı farklılıklar görülen sporcuların ve alt boyutların tamamında, alt ligde oynayan sporcuların üst liglerde oynayan sporculara göre örgütsel politika algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun takım sporlarında yer alan spor kulüplerinin formalizasyon (kurumsallaşma) seviyelerinde görülen farklılaşmadan kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü spor kulüplerinin kurumsallaşma düzeyleri genel olarak üst liglere doğru artış göstermektedir. Örgütlerin formal yapıları ve bu yapıları oluşturan süreçleri ne kadar doğru ve detaylı şekilde organize edilirse örgütlerde politik davranışların görülme olasılığı o denli düşmektedir. İyi derecede kurumsallaşamamış dolayısıyla çeşitli süreçlerinde ve özellikle de kaynak dağıtımı süreçlerinde belirsizlik olan örgütlerde ise örgütsel politika algısının artış gösterdiği tespit edilmiştir (Ferris vd., 2019; Hochwater vd. 2020).

Araştırma bulguları bu durumun spor takımları içinde geçerli olduğunu göstermektedir. Daha iyi kurumsallaşmış ve hiyerarşik yapılanmalarını sağlıklı şekilde işleten spor kulüplerinde kararlar diğerlerine göre daha objektif kriterler çerçevesinde formal yapılanma içerisinde alınabilmektedir. Böylelikle iyi derece de formalleşmiş (profesyonel yapıya sahip) spor kulüplerinde rollerin ve karar alma süreçlerinin

belirsizliği ortadan kalkmakta dolayısı ile politik aktörlere (baskın sporculara) hareket alanı kalmamaktadır. Benzer şekilde sayıları hızla artan birçok örgütsel politika algısı araştırması göstermektedir ki, örgütlerin formalizasyon derecesi arttıkça çalışanların örgütsel politika algısı azalmaktadır (Parker vd.1995; Fedor vd. 1998; Ferris vd., 2002; Hochwarter vd., 2020).

Konu hakkında nitel araştırmamız kapsamında görüş bildiren katılımcılar da benzer şekilde daha kurumsal spor kulüplerinde politik davranışların daha az gerçekleştiğini ve gerçekleşse dahi başarıya ulaşamadıklarını belirtmiştir. Katılımcılarımıza göre kurumsallaşmış ve formal yapısı sağlıklı spor kulüplerinde kararları alanlar ve hangi kriterler çerçevesinde karar aldıkları net olduğu için politik aktörler kararlara etki edememekte ve hatta etki denemeleri cezalandırmalarla sonuçlanabilmektedir. Ayrıca yine nitel araştırma katılımcılardan altısı politik davranışların belirtilen nedenlerle alt liglerde daha fazla görüldüğünü belirterek nicel araştırma bulgularını desteklemiştir.

- Araştırmanın sporcuların takımlarına yönelik örgütsel politika algılarının "*oynadıkları takım sayısına"* göre incelendiği bu boyutunda, katılımcıların kariyerlerinde kaç takımda görev aldıkları tespit edilerek, takım değiştirmelerin sporculara kazandırdığı tecrübelerin örgütsel politika algısı üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda örgütsel politika algılarının hem genel olarak hem de tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre 1-2 takımda oynayan sporcuların genel politik davranış algılarının 5-6 takımda, 7 ve üzeri takımda oynayan sporculardan anlamlı bir şekilde daha düşük düzeyde olduğu; 1-2 takımda oynayan sporcuların takım arkadaşı davranışı algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde daha düşük düzeyde olduğu; 1-2 takımda oynayan sporcuların antrenör / yönetici davranışı algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde daha düşük düzeyde olduğu ve 1-2 takımda çalışan sporcuların toplam örgütsel politika algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

- Bu kategoride diğerlerine göre anlamlı derecede düşük seviyede örgütsel politika algısına sahip bireylerin tamamının 1-2 takımda görev aldığını belirten sporcular oluştuğu görülmektedir. Bu durumda en düşük takım değiştirme tecrübesine sahip olarak nitelendirilen 1-2 takımda görev alma kategorisine dahil olan sporcuların diğerlerine göre daha düşük düzeyde örgütsel politika algısına sahip olmasının nedeni yaş kategorisine benzer şekilde açıklanabilir. Nitel araştırma katılımcılarımızın ve örgütsel

politika alan yazının (Ferris vd., 1989; Kacmar ve Ferris, 1992) belirttiği üzere çevrede olup biten politik olayları algılamak tecrübe ile alakalıdır ve yine katılımcılarımızın ifadelerinden hareketle; takım değiştirmenin sporculara daha çok takım arkadaşı ve takım dinamiği tanıma, farklı yönetici ve antrenörlerle çalışma gibi önemli tecrübeler kazandırdığı söylenebilir. Sporcular bir nevi her gittikleri takımda benzer politik senaryoları tekrar tekrar yaşamaktadır. Bu sayede takım değiştirme tecrübesine sahip sporcular daha az takım değiştirenlere göre çevrelerindeki politik atmosferi daha iyi anlayabilmektedirler.

- Son olarak, katılımcılarımızın takımlarına yönelik örgütsel politika algıları, mevcut oynadıkları lige göre *"kariyer değişimi"* bağlamında incelendiğinde ise takım arkadaşı davranışı ve antrenör-yönetici davranışı alt boyutlarına yönelik algılarının anlamlı bir değişiklik göstermediği saptanmıştır. Bununla birlikte sporcularının *"kariyer değişimine"* göre genel politik davranış algılarının ve toplam örgütsel politika algılarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre kariyeri düşen sporcuların genel politik davranış ve genel örgütsel politika algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

  Araştırmanın bu bölümünde katılımcılarımızın daha önceki kariyer zirveleri ile şuan oynadıkları spor kulüplerinin bulunduğu ligler karşılaştırılmış ve sporcular kariyeri düşen (daha yüksek ligden gelen) ve yükselen/değişmeyen (mevcut oynadığı lig kariyer zirvesi olan) olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Buna göre mevcut takımlarına üst ligden gelen sporcularla diğerleri arasında takım arkadaşı davranışı ve antrenör-yönetici davranışı alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmasa da genel politik davranış alt boyutu ve daha önemlisi toplam örgütsel politika algılarının diğer sporculardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

  Bu durum iki nedenle açıklanabilir; bunlardan birincisi nitel araştırma katılımcılarımızın belirtiği üzere *"kariyerli olma"* özelliği sporcuları takım içerisinde güçlü kılmakta (Bkz. Çizelge 4.3.) ve bu sporcular politik beceri ve politik istekle donatıldıkları takdirde politik etkilerde bulunabilen baskın sporcular arasında yer alabilmektedirler. Bu nedenle "mevcut takımlarına üst ligden gelen – kariyeri düşen" sporcuların takımlarında güçlü sporcular olabilecekleri söylenebilir. Bu durumda kariyerli sporcuların alınacak kararlara, yetkili kişilere ve bu unsurlar üzerindeki mücadelelere yakınlığı, onların örgütsel politika algısının diğerlerine göre daha yüksek olmasını açıklayabileceği

söylenebilir. İkinci neden ise yaş ve takım değiştirme sayısı kategorilerinde olduğu gibi tecrübedir. Daha önce açıklandığı üzere örgütsel politika alan yazını, tecrübeli sporcuların politik davranışlarda ve etraflarında ki politik atmosferi algılamada daha başarılı olacaklarını ifade etmektedir (Ferris vd., 1989; Kacmar ve Ferris, 1992). Bu doğrultuda, spor takımlarında bulunan ve daha üst liglerden o takıma gelmiş olan kariyerli sporcuların, diğer sporculardan saha içi ve saha dışında daha tecrübeli olacağı ve aynı zamanda büyük oranda yaş ve takım değiştirme değişkenlerinde de öne çıkabilecekleri söylenebilir. Bu durum kariyeri düşen (üst ligden gelen) sporcuların genel politik davranış ve örgütsel politika algısı toplam puanlarında diğerlerine göre daha yüksek algıya sahip olmalarını açıklar niteliktedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında ortaya çıkan bulgular ve analizler ışığında;

- Politik davranışların ve örgütsel politikanın tüm örgütlerde olduğu gibi tüm spor takımlarında yaygın ve etkili olduğu,
- Takım içerisinde sporcular tarafından en değerli olarak algılanan ve uğruna politik mücadelelere girilen unsurun müsabakalarda süre almak olduğu,
- Sporcuların kariyerlerinde elde etmek istedikleri maddi ve manevi tüm hedeflerin saha da süre almaktan geçtiği,
- Sporcuların takım arkadaşları ile saha içinde saha dışında bir çok değerli kaynağın (süre, sözleşme, pas vb.,) dağıtımını etkilemek için politik mücadelelerde bulunduğu,
- Sporcuların kulüplerde antrenörü göndermek, transferleri belirlemek, takımdan oyuncu göndermek gibi, esasında yetkileri olmayan önemli konularda etkili olabileceği,
- Takım içerisinde alınacak kararlara politik etkilerde bulunabilmek için güçlü/baskın sporcular arasında yer almak veya formal veya informal yapılanmalarda güçlü olan kişilere yakın olmanın gerektiği,
- Spor takımlarında yer alan politik aktörlerin öne çıkan özellikleri arasında *kariyerli olma , antrenöre yakın*, *Performansı yüksek*, *takımda eski*, *yöneticilere yakın*, *takım içinde bir arkadaş grubu olan*, *Lider özellikli*, *yaşı büyük*, *herkesle iyi geçinen*, *kilit pozisyonda oynayan*, *çok kulüp değiştirmiş* ve *yüksek kontratlı oyuncu olma özelliklerinin öne çıktığı,*
- Politik aktörlerin ve politik davranışların spor takımları üzerinde olumlu etkilerinin görülebileceği ancak olumsuz etkilerinin daha yaygın olduğu,
- Politik etkilerin olumlu mu olumsuz mu olacağının politik aktörlerin niyetine ve politik mücadelelerin antrenör ve yöneticiler tarafından doğru anlaşılıp yönetilebilmesine bağlı olduğu,
- Doğru yönetilmiş baskın sporcu veya sporcu gruplarının takımlara önemli katkılarda bulunabileceği ancak aksi durumda ise önemli zarar verebileceği,
- Antrenör ve yöneticilerin takımlardaki politik aktörleri doğru algılayıp yönetebilmelerinin takımlar için oldukça hayati olduğu,

- Politik davranışların takımlar açısından olumlu sonuçlar verebilmesi için bireysel amaçların takım amaçlarına uygun hale getirilmesi gerektiği ve bu doğrultuda bireysel performans odaklı primler yerine takım başarısı odaklı primler uygulanmasının faydalı bir başlangıç olabileceği,
- Politik davranışların kurumsallaşmış kulüplerde, nitelikli antrenör ve yöneticilerin bulunduğu takımlarda, karar vericilerin politik aktörleri kayırmadığı, kararların adil olduğu ve oyuncuların bireysel amaçlardan çok takım hedeflerine odaklandığı takımlarda daha az görüleceği,
- Spor kulüplerinin karar alma süreçlerinde takım içerisinde her hangi bir formal yetkisi olmayan sporcu menajerlerinin de etkili olduğu,
- Takım sporlarında örgütsel politikanın alt yapılardan milli takımlara, amatör liglerden süper lige kadar yaygın ve etkin olduğu,
- Yurt dışında ve kadın sporlarında politik etkilerin daha az olduğu,
- Takım sporları, sporcuların takımlarına yönelik örgütsel politika algılarının orta düzeyde olduğu,
- Sporcuların örgütsel politika algılarının branş, cinsiyet, yaş, lig, oynadıkları takım sayısı, kariyer değişimi değişkenlerinde anlamlı farklılıklar gösterirken, kaptanlık görevi değişkeninde ise anlamlı bir farklılık görülmediği

söylenebilir.

Sonuç olarak; politik davranışların ve örgütsel politikanın tüm örgütlerde olduğu gibi tüm spor takımlarında da yaygın ve etkili olduğu ve dolayısyla spor kulüplerinin formal hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için takımlardaki informal yapılanmaların ve politik mücadelelerin antrenör ve yöneticiler tarafından doğru şekilde anlaşılıp yönetilmesi gerektiği söylenebilir.

Bu sonuçlardan hareketle aşağıdaki öneriler getirilebilir;

- Spor takımlarının işleyişi ve performansı üzerinde oldukça etkili olduğu görülen politik davranışlar ve örgütsel politika olgularına yönelik bilimsel araştırmaların yürütülmesi gereklidir.
- Antrenör ve yöneticiler takımların performansını arttırmaya yönelik çalışmalarında sadece atletik performans verilerine ve istatistiklere yönelik değil sosyal dinamiklere yönelik çalışmalarda gerçekleştirilmelidir.

- Antrenör ve yöneticiler takımlarda gerçekleşen politik mücadeleleri anlamalı ve doğru yönetebilmelidir.
- Spor kulüplerinde adaletin ve kurumsal yapılanmasının sağlanması ve nitelikli antrenör ve yöneticilerin çalıştırılması gereklidir.
- Antrenör ve yöneticiler mesleki becerilerini geliştirirken sosyal dinamikler üzerinde ki farkındalıklarını da arttırmalıdır.
- Spor kulüplerinde sporculara verilecek primler belirlenirken bireysel performans odaklı değil takım performansı odaklı primler belirlenmelidir.

KAYNAKLAR

Afshardoust, M., Feizabadi, M. S., Zakizadeh, B. ve Abdolhoseyni, M. (2013). Relationship between organizational citizenship behaviour ve organizational perceived politic among the sport organization experts of tehran municipality. *International Research Journal of Applied ve Basic Sciences*, *4*(4), 870-873.

Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. ve Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics ve characteristics of its actors. *California Management Review*, *22*(1), 77-83.

Aoyagi, M. W., Cox, R. H. ve McGuire, R. T. (2008). Organizational citizenship behavior in sport: Relationships with leadership, team cohesion, ve athlete satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, *20*(1), 25-41.

Arrow, H. ve McGrath, J. E. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. In L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI, 373-411.

Atay, S. (2009). *Politik yeti envanterinin Türkiye'de test edilmesi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (ss. 891-896), 21-23 Mayıs, Eskişehir.

Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., ve Parker, B. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22, 494-513.

Aydın-Çakır, A. ve Türkeş-Kılıç, S. (2021). Bilimsel çalışmalarda karma yöntem nasıl kullanılır?. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42 (1),.

Barker, D., Rossi, A. ve Pühse, U. (2010). *Managing teams: comparing organizational ve sport psychological approaches to teamwork*. In *Scveinavian Sport Studies Forum*, Scveinavian Sport Studies Forum, 1, 115-132

Beauchamp, M.R. ve Eys, M.A. (Eds.). (2007). *Group dynamics in exercise ve sport psychology*. New York: Routledge, 25,82,99.

Bedi, A. ve Schat, A. C. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, ve behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, *54*(4), 246.

Bloom, G. A., Loughead, T.M., ve Newin, J. (2008). Team building for youth sport. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance, 79,* 44–47. doi:10.1080/07303084.2008.10598246.

Bloom, G., Stevens, D. ve Wickwire, T. (2003). Expert coaches' perceptions of team building. *Journal of Applied Sport Psychology*, *15*(2), 129-143.

Brawley, L. R. ve Paskevich, D. M. (1997). Conducting team building research in the context of sport ve exercise. *Journal of Applied Sport Psychology*, *9*(1), 11-40.

Bruner, M. W., Carreau, J. M., Wilson, K. S. ve Penney, M. (2014). Group norms in youth sport: Role of personal ve social factors. *The Sport Psychologist*, *28*(4), 323-333.

Buchanan, D., ve Badham, R. (1999). Politics ve organizational change: The lived experience. *Human Relations*, *52*(5), 609-629.

Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, *6*, 251-281.

Bursalı, Y.M. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Büyüköztürk, Ş. (2008). *Veri analizi el kitabı, istatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum* (9. Baskı). Ankara: Pegem-Akademi, 31-37, 167-182.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi, 47.

Byrne, Z.S. (2005). Fairness Reduce the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior ve Job Performance. *Journal of Business ve Psychology,* 20, 175-200

Carron, A. V. (1982). Processes of group interaction in sport teams. *Quest*, 33, 245–270.

Carron, A. V. ve Eys, M. A. (2012). *Group dynamics in sport* (4th ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 54-82.

Carron, A. V., Spink, K. S. ve Prapavessis, H. (1997). Team building ve cohesiveness in the sport ve exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport Psychology*, *9*(1), 61-72.

Carron, A.V., Colman, M. M., Wheeler, J., ve Stevens, D. (2002). Cohesion ve performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 24,* 168–188.

Carron, A.V., Hausenblas, H., ve Eys, M. A. (2005). *Group dynamics in sport* (3rd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics, 25-55.

Carron, A.V., Shapcott, K. M., ve Burke, S. M. (2007). Group cohesion in sport ve exercise-Past, present ve future. In M.R. Beauchamp & M. A. Eys (Eds.), *Group Dynamics in exercise ve sport psychology: Contemporary themes,* New York: Routledge, 117–139.

Cartwird, D. ve Zveler, A. (1968). *Group dynamics: research ve theory (3rd ed.)*. New york: Harper & Row, 99.

Chang, C. H., Rosen, C. C. ve Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics ve employee attitudes, strain, ve behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, *52*(4), 779-801.

Chelladurai, P. (2009*). Managing organizations for sport ve physical activity: A systems perspective* (3rd ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway, 54.

Clemente, F. M., Martins, F. M. L., Kalamaras, D., & Mendes, R. S. (2015). Network analysis in basketball: Inspecting the prominent players using centrality metrics. *Journal of Physical Education ve Sport*, *15*(2), 212-217.

Clemente, F. M., Martins, F.M. L., Dimitris, K., Wong, P. D., & Mendes, S. R. (2015). General network analysis of national soccer teams in FIFA World Cup 2014. International Journal of Performance Analysis in Sport, 15(1), 80-96.

Cohen, S. G. ve Bailey, D. E. (1997). What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, *23*, 238-290.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., ve Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Eds.), *Hvebook of organizational justice*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 3–56.

Cope, J. C., Eys, M. A., Schinke, R. J., ve Bosselut, G. (2010) Coaches' perspectives of a negative ınformal role: the 'cancer' within sport teams, *Journal of Applied Sport Psychology*, 420-436.

Cotterill, S. T. (2013). *Team psychology in sports: Theory ve practice*. Hove, East Sussex: Routledge, 45.

Cotterill, S. T. ve Fransen, K. (2016) Athlete leadership in sport teams: Current understveing ve future directions, *International Review of Sport ve Exercise Psychology*, *9*(1), 116-133.

Cranmer, G. A., ve Myers, S. A. (2015). Sports teams as organizations: a leader–member exchange perspective of player communication with coaches ve teammates. *Communication & Sport*, *3*(1), 100–118.

Creswell, J. (2014). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S. B. Demir Çev.), Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım, 45.

Creswell, J. W. ve Garrett, A. L. (2008). The "movement" of mixed methods research ve the role of educators. *South African Journal of Education*, *28*(3), 321-333.

Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2018). *Designing ve conducting mixed method research* (3.Baskı). CA: Sage Publications, Thousve Oaks, 77-79.

Cropanzano, R. S., Kacmar, K. M., ve Bozeman, D. P. (1995). Organizational politics, justice, ve support: Their differences ve similarities. In: R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds), *Organizational Politics, Justice, ve Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Westport, CT: Quorum Books, 2-18.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., ve Gillilve, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, *21*(4), 34-48.

Cropanzano, R., Howes, J.C., Grveey, A.A. ve Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics ve Support to Work Behaviours, Attitudes, ve Stress. *Journal of Organizational Behaviour,* 18, 159-180.

Crown, D. F. (2000). Building a multidimensional, context-relevant categorization heuristic for organizational work teams: The tos-tab typology. *Research in Personnel ve Human Resources Management*, *18*, 93-136.

Crozier, A. J., Loughead, T. M. ve Munroe-Chveler, K. J. (2013). Examining the benefits of athlete leaders in sport. *Journal of Sport Behavior*, *36*(4), 346–364.

Çakır, A. A. ve Türkeş, S. (2012). Bilimsel çalışmalarda karma yöntem nasıl kullanılır?. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 1-15.

Çam, E. (2005). *Siyaset bilimine giriş*. İstanbul: Der yayınevi, 22.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2018). *Çok değişkenli istatistik spss ve lısrel uygulamaları* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 44.

Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009). Örgüt içi politik davranışların tespiti üzerine Kırgızistan'da sağlık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu.* OAKA, 4 (7), 143-161.

Drory, A. (1993). Perceived political climate ve job attitudes. *Organizational Studies*, *14*, 59–71.

Drory, A. ve Romm, T. (1988). Politics in organization ve its perception within the organization. *Organization Studies*, *9*(2), 165-179.

Drory, A. ve Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*, *43*(11), 1133-1154.

Drory, A., Beaty, D. (1991). Gender Differences in the Perception of Organizational Influence. *Journal of Organizational Behavior,* 12(3), 249-258

Duarte, R., Araújo, D., Correia, V., ve & Davids, K. (2012). Sports teams as superorganisms: implications of sociobiological models of behaviour for research ve practice in team sports performance analysis. *Sports Medicine, 42*(8), 633-642.

Dulebohn, J. H. (1997). Social influence in justice evaluations of human resources systems. In:G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel ve Human Resources Management,* 15, 241-291 Greenwich, CT: JAI Press.

Dulebohn, J. H., Ferris, G. R. (1999). The role of influence tactics on fairness perceptions of performance evaluations. *Academy of Management Journal*, 42, 288-303.

Dupuis, M., Bloom, G. A., ve Loughead, T. M. (2006). Team captains' perceptions of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*, *29*(1), 60–78.

Eitzen, D. S. (1973). The effect of group structure on the success of athletic teams. *International Review of Sport Sociology*, *8*(1), 7-17.

Eldor, L. (2016). Looking on the bright side: the positive role of organizational politics in the relationship between employee engagement ve work performance. *Hvebook of organizational politics, Edward Elgar Publishing, 217.*

Elias, S. M. ve Mace, B. L. (2005). Social power in the classroom: Student attributions for compliance. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 1738–1754.

Ellen B. P. (2014). Considering the positive possibilities of leader political behavior. *Journal of Organizational Behavior, 35*(6), 892–896.

Ellen, B.P., Ferris, G. R., ve Buckley, M. R. (2013). Leader political support: reconsidering leader political behavior. *Leadsh. 24*(6), 842–857.

Elmas, S. (2020). *Futbol endüstrisine yön veren lisanslı futbol menejerlerinin görev ve sorumluluklarının incelenmesi: Türkiye futbol ligleri örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Eran, V., Cohen, A. (2002). Influence Tactics ve Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study, *Journal of Business Research*, 55(4), 311–324.

Ertekin Y. ve Ertekin G. (2003) *Örgütsel politika ve taktikler.* TODAİE, 19.

Fedor, D. B., Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., ve Russ, G. S. (1998). The dimensions of politics perceptions ve their organizational ve individual predictors. *Journal of Applied Socia/Psychology,* 28, 1760-1797.

Fedor, D., Ferris, G. R., Harrell-Cook, G. ve Russ, G. S. (1998). The dimensions of politics perceptions ve their organizational ve individual predictors. *Journal of Applied Social Psychology*, *28*, 1760-1797.

Ferris, G. R. ve Hochwarter, W. A. (2011). *Organizational politics.* In S. Zedeck (Ed.), *APA hvebooks in psychology®. APA hvebook of industrial ve organizational psychology, Maintaining, expveing, ve contracting the organization*, American Psychological Association, 435–459.

Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, *18*(1), 93-116.

Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. ve Ammeter, A. P. (2002). *Perceptions of organizational politics: Theory ve research directions*. Emerald Group Publishing Limited: Bingley, 179-254.

Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. R., ve Witt, L. A. (1999). Development ve initial validation of the political skill inventory. Paper Presented at the Academy of Management (6-11), *59th Annual National Meeting*, Chicago.

Ferris, G. R., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., ve Maher, L. P. (2019). Reorganizing organizational politics research: A review of the literature ve identification of future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology ve Organizational Behavior*, *6*, 299-323.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Kacmar, K. M., ve Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics prediction: Stress-related implications ve outcomes. *Human Relations,* 49(2), 233-266.

Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., ve Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, *28*(4), 25-37.

Ferris, G. R., Russ, G. S., ve Fvet, P. M. (1989). *Politics in organizations.* In: R. A. Giacalone ve P. Rosenfeld (Eds.), Impression Management in the Organization Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 143-170.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., ve Frink, D. D. (2005). Development ve validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, *31*(1), 126-152.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P.L., Brouer, R. L., Douglas, C., ve Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, *33*(3), 290-320.

Ferris, G. R., Witt, L. A., ve Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill ve general mental ability on job performance ve salary. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1075-1082.

Ferris, G., Ellen, B., McAllister, C., ve Maher, L. (2019). Reorganizing organizational politics research: A review of the literature ve identification of future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology ve Organizational Behavior*, *6*, 299-323.

Ferris, G., Perrewé, P., Daniels, S., Lawong, D., ve Holmes, J. (2017). Social influence ve politics in organizational research: What we know ve what we need to know. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *24*(1), 5-19.

Ferris, R. G., Frink, D. D., Beehr, A. T., ve Gilmore, D. C. (1995). Political fairness ve fair politics: the conceptual ıntegration of divergent constructs. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds), *Organizational Politics, Justice, ve Support: Managing The Social Climate of The Workplace*, , Wesport: Quorum Books, p. 23.

Fewell, J. H., Armbruster, D., Ingraham, J., Petersen, A. ve Waters, J. S. (2012). Basketball teams as strategic networks. *PloS One*, *7*(11), e47445.

Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., ve Boen, F. (2015). Believing in us: Exploring leaders' capacity to enhance team confidence ve performance by building a sense of shared social identity. *Journal of Experimental Psychology Applied*, *21*(1), 89–100.

Fransen, K., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Vanbeselaere, N., Vvee Broek, G. ve Boen, F. (2016). We will be champions: Leaders' confidence in 'us' inspires team members' team confidence ve performance. *Scveinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, *26*(12), 1455-1469.

Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Broek, G. V., ve Boen, F. (2015). Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social Networks*, *43*, 28-38.

French, J. R. P., Raven, B., ve Cartwright, D. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power,* University of Michigan, 150–167.

Glenn, S. D., Horn, T. S., Campbell, W., ve Burton, D. (2003). Interactive effects of perceived coach ve peer leadership styles on young athletes' psychosocial status ve perceptions of team motivational. *In Journal of Sport & Exercise Psychology* 25, 7-27.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, ve tomorrow. *Journal Of Management*, *16*(2), 399-432.

Greene, J. C., Caracelli, V. J., ve Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation ve Policy Analysis*, 11(3), 255–274.

Gréhaigne, J. F., Bouthier, D., ve David, B. (1997). Dynamic-system analysis of opponent relationship in collective actions in football. *Journal of Sports Sciences*, *15*(2), 137-149.

Greif, A. (1994). Cultural beliefs ve the organization of society: A historical ve theoretical reflection on collectivist ve individualist societies. *Journal of Political Economy*, *102*(5), 912-950.

Grund, T. U. (2012). Network structure ve team performance: The case of English Premier League soccer teams. *Social Networks*, *34*(4), 682-690.

Gvez, J. ve Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.

Ha, J. P. ve Ha, J. (2015). Organizational justice–affective commitment relationship in a team sport setting: The moderating effect of group cohesion. *Journal of Management & Organization*, 21, 107-124.

Harris, K.J., Verews, M.C. ve Kacmar, M.K. (2007). The Moderating Effects of Justice on the Relationship between Organizational Politics ve Workplace Attitude. *Journal of Business Psychology,* 22, 135-144.

Heilman, M. (2012). Gender stereotypes ve workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.

Hemme, F. ve Dixon, M. A. (2015). A case study on power ve politics in organizations. *Case Studies in Sport Management*, *4*(1), 99-106.

Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A. ve Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: past, present, ve future. *Journal of Management*, *46*(6), 879-907.

Hochwarter, W., Kacmar, C., Perrewé, P., ve Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions ve work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *63*, 438-456.

Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, *14*(1), 81-90.

Ishak, A. W. (2017). Communication in sports teams: A review. *Communication Research Trends*, *36*(4), 4-38.

Johns, G. ve Saks, A. M. (2005). *Organizational behaviour: understading ve managing life at work: pearson Prentice Hall.* Canada: Pearson Canada, 377.

Jordan, J. S., Gillentine, J. A., ve Hunt, B. P. (2004). The influence of fairness: The application of organizational justice in a team sport setting. *International Sports Journal*, 8, 139–149.

Kacmar, K. M. ve Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, ve an agenda for future research. *Research in Personnel ve Human Resources Management*, 17, 1-39.

Kacmar, K. M. ve Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management, 23*(5), 627-658. Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 135-151.

Kacmar, K. M. ve Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development ve construct validation. *Educational ve Psychological Measurement*, *51*(1), 193-205.

Kacmar, K. M., R. A. Baron. (1999). Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, ve an Agenda for Future Research." Chapter in Research in Personnel Human Resource Management. Ed. G. R. Ferris. Amsterdam: JAI Press. 1-39.

Kalaycı, Ş., (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,* Ankara, 256.

Kanten, S. (2016). *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü* (Birinci Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 858-864.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 102-105.

Kartaltepe Behram, N. (2015). *Örgütsel politika ve etik olmayan davranış bildirimi*. *İstanbul*: *Beta Yayınları,* 9.

Kaufman, H. (1964). Organization theory ve political theory. *The American Political Science Review*, *58*(1), 5-14.

Kayri, M. (2009). Araştirmalarda gruplar arasi farkin belirlenmesine yönelik çoklu karşilaştirma (post-hoc) teknikleri. *Journal of Social Science*, 19(1), *51-64*.

Keskin, H., Akgün, A. E., ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi.* Ankara: *Nobel Dağıtım*, 153-154.

Kim, J., Gardant, D., Bosselut, G., ve Eys, M. (2018). Athlete personality characteristics ve informal role occupancy in interdependent sport teams. *Psychology of Sport ve Exercise*, *39*, 193-203.

Kipnis, D., Schmidt, S. M., ve Wilkinson, I. (1980). *Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. Journal of Applied Psychology, 65(4), 440 452.*

Kleinert, J., Ohlert, J., Carron, B., Eys, M., Feltz, D., Harwood, C., ... ve Sulprizio, M. (2012). Group dynamics in sports: an overview ve recommendations on diagnostic ve intervention. *The Sport Psychologist*, *26*(3), 412-434.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta yayınları, 256,573.

Korte, F. ve Lames, M. (2018). Characterizing different team sports using network analysis. *Current Issues in Sport Science, 3, 11*.

Kumar, P. ve Ghadially, R. (1989). Organizational politics ve its effect on members of organizations. *Human Relations*, *42*, 305-314.

Lavalle, D., Kremer, J., Moran, A. P., ve Williams, A. M. (2004*). Sport expertise. Sport Psychology: Contemporary Themes.* New York: Palgrave Macmillan, 139-158.

Lewin, K. (1935). *Psycho-socıologıcal problems of a mınorıty group. Journal of Personality, 3(3), 175–187.*

Lewin, K. (1936). A dynamic theory of personality: Selected papers. *The Journal of Nervous ve Mental Disease*, *84*(5), 612-613.

Lewin, K. (1943). Psychology ve the process of group living. *The Journal of Social Psychology*, *17*(1), 113-131.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, *22, 140.*

Loughead, T. M. (2017). Athlete leadership: A review of the theoretical, measurement, ve empirical literature. *Current Opinion in Psychology*, *16*, 58-61.

MacIntosh, E. W. ve Burton, L. (2018). *Organizational behavior in sport management*. Human Kinetics, 244,245,289.

Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., ve Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, *33*(2), 79-100.

Mahony, D. F., Riemer, H. A., Breeding, J. L., ve Hums, M. A. (2006). Organizational justice in sport organizations: Perceptions of college athletes ve other college students. *Journal of Sport Management*, *20*(2), 159-188.

March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *Journal of Politics*, 24, 662-678.

Martin, L. J., Evans, M. B., ve Spink, K. S. (2016). Coach perspectives of "groups within the group": An analysis of subgroups ve cliques in sport. *Sport, Exercise, ve Performance Psychology*, *5*(1), 52–66.

Martin, L. J., Wilson, J., Evans, M. B., ve Spink, K. S. (2015). Cliques in sport: Perceptions of intercollegiate athletes. *The Sport Psychologist*, *29*(1), 82-95.

Martin, L., Bruner, M., Eys, M., ve Spink, K. (2014) The social environment in sport: selected topics. *International Review of Sport ve Exercise Psycholo*gy, 7(1), 87-105,

Martin, N. H. ve Sims, J. H. (1974). Power Tactics. In D. A. Kolb, I. M. Rubin, ve J. M. Mcintyre (Eds.), *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 177.

Maslyn, J., Farmer, S., ve Bettenhausen, K. (2017). When organizational politics matters: The effects of the perceived frequency ve distance of experienced politics. *Human Relations*, *70*, 1486-1513.

Masteralexis, L., Barr, C., ve Hums, M. (Eds.). (2011). *Principles ve practice of sport management*. Jones & Bartlett Publishers, 39.

Maxwell, J. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousve Oaks, CA: Sage, 109.

Mayes, B. ve Allen, R. (1977). Toward a definition of organizational politics. *The Academy of Management Review, 2*(4), 672-678.

McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2005).O*rganizational behaviour: emerging realities for the workplace revolition.* McGrawHill, 277, 288.

McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2014). *Örgütsel Davranış*. (S. Günsel ve S. Bozkurt Çev.). Ankara: Nobel Yayınevi, 178.

Meiklejohn, T., Dickson, G., ve Ferkins, L. (2016). The formation of interorganisational cliques in New Zealve rugby. *Sport Management Review*, *19*(3), 266-278.

Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama için Bir Rehber* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınevi, 89,91, 210.

Miller, B. K., K. M. Nichols. (2008). Politics ve Justice: A Mediated Moderation Model, *Journal of Managerial Issues,* 20, 214-37.

Miller, B. K., Rutherford, M. ve Kolodinsky, R.W. (2008). Outcomes associated with perceptions of organizational politics: A meta-analysis. *Journal of Business & Psychology*, 22, 209-222.

Mintzberg, H. (1973*). The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 7,25,77,89,92.

Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.

Mokhtari, R., Safania, A. M. ve Poursoltan Zarvei, H. (2018). The factors affecting the formation of political behavior in Iranian sport ministry ve federations. *Annals of Applied Sport Science*, *6*(2), 95-104.

Morris, T., ve ve Summers, J. (1998). Sport Psychology. Wiley, 193.

Munroe, K., Estabrooks, P., Dennis, P. ve Carron, A.V. (1999). A phenomenological analysis of group norms in sport teams. *The Sport Psychologist, 13,* 171–182.

Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M. ve Ferris, G. R. (2015). Political skill ve work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, ve agenda for the future. *Personnel Psychology*, *68*(1), 143-184.

Murray, V. ve Gandz, J. (1980). Games executives play: Politics at work. *Business Horizons*, *23*(6), 11-23.

Nahavvei, A. ve Malekzadeh, A. R (1999). *Organizational behavior upper saddle river*. New Jersey: Prentice-Hall, 384.

O'Connor, W. E., Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational ve dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.

Paradis, K. F. ve & Martin, L. J. (2012). Team building in sport: linking theory ve research to practical application. *Journal of Sport Psychology in Action*, 3(3), 159-170.

Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents ve consequences. *Journal of Management*, *21*(5), 891-912.

Parker, C., Dipboye, R., ve Jackson, S. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents ve consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.

Pettigrew, A. (1973). *The politics of orgunizuationul decision making*. London: Tavistock, 78.

Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation ve maintenance of organizational paradigms. In: L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power politics ve influence in organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 180,182.

Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it ve others don't*. New York: Harper Collins Publishers, 115,116.

Pfeffer, J., Salancik, G. R., ve Leblebici, H. (1976). The effect of uncertainty on the use of social influence in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 227-245.

Porter, L. W., Allen, R. W., ve Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations. In: L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 109-149.

Prapavessis, H., Carron, A. A. ve Spink, K. S. (1996). Team building in sport. *International Journal of Sport Psychology*, *27*, 269-285.

Quarterman, J. Q. (2003). Managing ve leading sport organizations. In J. B. Parks ve J. Quarterman (Eds.), Contemporary Sport Management (2nd ed.), Champaign, IL: Human Kinetics, 152, 153.

Radebe, P. ve Dhurup, M. (2016). Perceptions of organisational politics, frustration with work ve occupational commitment in a sport ve recreation department in Gauteng. *International Journal of Social Sciences ve Humanity Studies*, *8*(1), 152-167.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (Edition 17), Edinburg: Pearson, Global edition, 254-458,460,477.

Rovio, E., Eskola, J., Kozub, S., Duda, J. ve Lintunen, T. (2009). Can high group cohe- sion be harmful? A case study of a junior ice-hockey team. *Small Group Research, 40*(4), 421-435.

Rudman, L. A., Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes ve backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743-762.

Ruxin, R.H., Uberstine, G.A. (1993). *An Athlete's Guide to Agents Third Edition,* London: Jones ve Bartlett Publishers, 115.

Rylveer, P. (2015). Coaches' bases of power: Developing some initial knowledge of athletes' compliance with coaches in team sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, *27*(1), 110–121.

Sayın, A. (2016). Examination of Model fit indexes with different estimation mothods under different sample sizes in confirmatory factor analysis. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi,7(2),* 432-442.

S. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, 31-58.

Schneider, R. C. (2012*). Effective leadership of sport organizations through political astuteness*. Kinesiology, Sport Studies ve Physical Education Presentations ve Papers *(1-2), New York.*

Schneider, R. C. (2016, 18-20 February). *Understveing ve managing organizational politics*. Kinesiology, Sport Studies ve Physical Education Presentations ve Papers *(1-14), Thailve.*

Skinner, J. ve Stewart, B. (2017). *Organizational behaviour in sport*. London: Routlegde. 213-216.

Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N., ve Williams, D. (2013).Transformational leadership ve task cohesion in sport: the mediating role of intrateam communication. *Psychology Sport ve Exercise*. 14(2), 249-257.

Spink, K. S. (1995). Cohesion ve intention to participate of female sport team athletes. *Journal of Sport ve Exercise Psychology, 17*(4), 416-427.

Sun, S. ve Chen, H. (2017). Is political behavior a viable coping strategy to perceived organizational politics? Unveiling the underlying resource dynamics. *Journal of Applied Psychology*, *102*, 1471-1482.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (1989). *Using multivariale statistics* (2nd ed.). Cambridge: Harper & Row, 42.

Tavşancıl, E. (2006). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi (3. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 16-156.

Tedeschi, J. T. ve Melburg, V. (1984). Impression management ve influence in the organization. *Research in the sociology of organizations*, *3*(31-58).

Tekin, H. (2002). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayıncılık, 82.

Toraman, S. (2021). Karma yöntemler araştırması: kısa tarihi, tanımı, bakış açıları ve temel kavramlar, *Nitel Sosyal Bilimler*, *3*(1), 1-29.

Treadway, D. C., Brelve, J. W., Adams, G. L., Duke, A. B., ve Williams, L. A. (2010). The interactive effects of political skill ve future time perspective on career ve community networking behavior. *Social Networks*, *32*(2),138-147.

Treadway, D.C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., ve Buckley, M. R. (2004). Leader political skill ve employee reactions. *The Leadership Quarterly*, *15*(4), 493-513.

Tushman, M. L. (1977). A political approach to organizations: A review ve rationale. Academy of Management Review, 2, 206 - 216.

Valle, M. ve Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption ve expveed model. *Human Relations*, *53*(3), 359-386.

Wagstaff, C. R., Martin, L. J., ve Thelwell, R. C. (2017). Subgroups ve cliques in sport: A longitudinal case study of a rugby union team. *Psychology of Sport ve Exercise*, *30*, 164-172.

Watson, C. B., Chemers, M. M., ve Preiser, N. (2001). Collective efficacy: A multilevel analysis. *Personality ve Social Psychology Bulletin*, *27*(8), 1057–1068.

Weinberg, R. S. ve McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport ve business organizations: Factors perceived as critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology, 14*(4), 282-298.

Weinberg, R. ve Gould, D. (2015). Spor ve Egzersiz Psikolojisinin Temelleri (M. Şahin ve Z. Koruç Çev.). Ankara: Nobel Yayınevi, 153-155, 165

Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., ... ve Jourdan, J. S. (2005). Sport ve organizational studies: Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry*, *14*(2), 182-210.

Yetim, A. A. (2019). *Sosyoloji ve Spor.* Ankara: Gazi Kitapevi, 48.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 36, 77, 120, 227, 254.

Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology, 9*(1), 73-96.

Yurdugül, H. (2005). *Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması*. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi (771-774)*, Denizli.

Zaleznik, A. (1970). Power ve politics in organizational life. *Harvard Business Review*, *48*(3), 47-60.

EKLER

EK-1. Takım Sporlarında Örgütsel Politika görüşme formu

DEMOGRAFİK BİLGİLER:

1. Branşınız? 2. Cinsiyet? 3. Kaç yıl sporculuk yaptınız? 4. En üst seviyede oynadığınız lig? 5. Aktif spor yapıyor musunuz? 6. Ne zaman bıraktınız?

GÖRÜŞME SORULARI

Sizce takımlarda sözü geçen/baskın kişi ve ya gruplar var mıdır?

1. Takım içerisinde rekabet ortamı oluşturan unsurlar nelerdir? (Yeni Sözleşme, Zam, Prim/Ceza, Transfer, İlk 11, Süre, Kaptanlık, Tesis veya kampta ayrıcalık, vb.)
2. Bu unsurların sporculara dağıtımını etkileyebilen kişi veya grupların özellikleri nelerdir? (Kariyer, Eskilik, Yönetici-antrenöre yakınlık, Etkili kişilere yakınlık, Herkesle/güçlü kişilerle iyi geçinenler)
3. Takım içi işleyişi ve kaynakların dağıtımını etkileme yetisi olan kişi veya gruplar hangi politik davranışlarda bulunurlar? (Saha içi/dışı, Antrenörü veya sporcuyu kötü gösterme, ayağını kaydırma, performans düşürme, sahiplenmek, övme vb.)
4. Bahsettiğiniz politik davranışların takımların gerçek amaçlarına olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir? (Antrenör veya sporcu gönderme, Yöneticiler kullanabilir, Disiplini sağlar, amaca odaklanmaya yardımcı, Takımdaşlığa etkisi, Takımdan Ayrılma, Motivasyon)
5. Politik davranışlarda bulunan kişilere karşı antrenör ve yöneticilerin tutumları nelerdir?
6. Spor takımlarında yaşanan diğer takım içi politik davranışlar hakkında düşünceleriniz nelerdir?

EK-2. Bilgilendirilmiş gönüllü onam formu

Sizleri "**Takım Sporlarında Örgüt içi Politika"** başlıklı çalışmamıza davet ediyoruz. Çalışmamızın amacını; "Kulüpler içinde kaynakları ve işleyişi kendisinin veya gruplarının çıkarları doğrultusunda değiştirebilme gücüne sahip kişi veya grupların sosyal etki denemeleri veya Sporcuların güç kazanma ve kazandıkları etki gücünü kendilerinin ve gruplarının çıkarlarına kullanma çabaları" olarak tanımlanabilecek örgüt içi politika/entrika faaliyetlerinin spor takımları düzleminde incelenmesi oluşturmaktadır.

Takım sporlarında bu faaliyetlere örnek olarak; Sporcuların kendilerinin veya kendilerine yakın olanların çıkarlarını korumak, takım içi kaynakların (sözleşmenin yenilenmesi veya süresi, müsabakada yer alınan süre, kaptanlık görevi vb.) dağıtımını etkilemek ya da antrenör, yönetici veya oyuncuların ayağını kaydırmak/İyi göstermek üzere yapılan etki denemeleri gösterilebilir.

Lütfen aşağıdaki soruları takım sporlarında yaşadığınız kişisel tecrübe ve algılarınız üzerinden cevaplayınız. Araştırmada sizden tahminen 15 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmada verilerin toplanması için ses kaydı alınacak ve veriler daha sonra analiz için yazılı ortama aktarılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya etkisi altında olmadan, size en uygun cevapları içtenlikle cevaplamanızdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz tamamen gizli tutulacaktır. Ancak verileriniz kodlamalarla bilimsel yayın amacı ile kullanılabilir.. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya oparasiz@gazi.edu.tr e-posta adresi ve 0506 791 54 77 numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının**:**
Adı-Soyadı:
İmzası:
Araştırmacının

Adı-Soyadı: Prof. Dr. Azmi Yetim
İmzası:
Adı-Soyadı: Arş. Gör. Özgün PARASIZ
İmzası:

EK-3. Etik komisyon raporu

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu

Sayı : 91610558-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 18.10.2019 tarih ve E.129991 sayılı yazı

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı **Doktora Öğrencisi Özgün PARASIZ'ın, Prof.Dr. A. Azmi YETİM'in** danışmanlığında yürüttüğü ***"Takım Sporlarında Örgütsel Politika"*** adlı tez çalışması ile ilgili konu Kurulumuzun **05.12.2029** tarih ve **12** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Kurul Başkanı

Araştırma Kod No: 2020-269

Ek: 1 Liste

EK-4. Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı ölçeği 37 madde (ilk hali)

Saygıdeğer katılımcı,

Çalışmamıza vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, hiçbir kimlik bilginiz (isminiz vs.) istenmemekte ve paylaşılmayacaktır.

Çalışmamızın ve elde edilen bilgilerin geçerliliği, ancak sorulara içtenlikle cevap vermeniz ve cevaplarınızın gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Soru formunu içtenlikle cevaplayarak çalışmamıza sağladığınız katkı ve bize ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz.

Saygılarımızla. **Arş. Gör. Özgün PARASIZ, Prof. Dr. A. Azmi YETİM**

1. Kaç yıldır lisanslı sporcusunuz?
( ) 1-3 Yıl
( ) 4-6 Yıl
( ) 7-9 Yıl
( ) 10 ve üzeri

2. Yaşınız?
( ) 15–19
( ) 20–24
( ) 25–29
( ) 30–34
( ) 35 ve üzeri

3. Şu anki takımınızda kaç yıl görev yaptınız?
( ) 1-3 Yıl
( ) 4-6 Yıl
( ) 7-9 Yıl
( ) 10 ve üzeri

4.Cinsiyetiniz?
( ) Kadın
( ) Erkek

5. Kaptanlık göreviniz var mı?
( ) Evet
( ) Hayır

6. Branşınız?
( ) Basketbol
( ) Futbol
( ) Hentbol
( ) Voleybol

7.Takımınızın bulunduğu lig : _____
8. Kaç farklı takımda görev aldınız : _____
9. Takımınızdan elde ettiğiniz yıllık gelir : _____
10. Sporculuk yaptığınız en üst lig : _____

"Lütfen aşağıdaki ifadeleri, **mevcut takımınızda ilgi duruma**; **"1" ifadeye hiç katılmadığınızı, "5" tamamen katıldığınızı** belirtecek şekilde **"1'den 5'e kadar"** puanlayınız."

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hem katılıyorum Hem Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu takımda bazı sporcular, takımla ilgili kararları, kendi çıkarları için etkileme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
2. Bu takımda ağzı laf yapanlar, işlerini daha kolay yürütür.	1	2	3	4	5
3. Bu takımda bazı sporcular, olacaklardan *(transfer, ceza, kadro vb.)* önceden haberdar olurlar.	1	2	3	4	5
4. Bu takımda bazı sporcular, bir takım arkadaşına yardım ederse, bu ileride karşılık beklediği içindir.	1	2	3	4	5
5. Bu takımda bazı sporcular, istemedikleri bir antrenörün takımdan gönderilmesini sağlama gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
6. Bu takımda başarılı görülecek sporcuları, adam kayırma belirler.	1	2	3	4	5
7. Bu takımda, çok çalışmak yerine, takımdaki sözü geçen kişilerle iyi geçinerek kalıcı olmak mümkündür.	1	2	3	4	5
8. Bu takımdaki sözü geçen kişilerin sevdiği sporcular, hak ettiğinden fazla süre alır.	1	2	3	4	5
9. Bu takımda başarılı olabilmek için, takım arkadaşları ile iyi geçinmek önemlidir.	1	2	3	4	5
10. Bu takımda bazı sporcular, işlerine yarayacak sporcularla *(Pas dağıtan, yıldız, baskın oyuncu vb.)* samimi olmaya çalışır.	1	2	3	4	5
11. Bu takımda antrenör ya da yöneticilere yalakalık yapmak ayrıcalık sağlar.	1	2	3	4	5
12. Bu takımda bazı sporcular, takımda istemedikleri sporculara bilerek daha az pas verir.	1	2	3	4	5

Lütfen, arka sayfaya devam ediniz ➔

EK-4. (Devam) Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı ölçeği 37 madde (ilk hali)

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hem katılıyorum Hem Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
13. Bu takımda bazı sporcular, diğerlerinin ayağını kaydırarak daha çok forma şansı almaya çabalar.	1	2	3	4	5
14. Bu takımda bazı sporcular, takımda istemedikleri sporcuları, antrenör ya da yöneticilere kötü göstermeye çalışır.	1	2	3	4	5
15. Bu takımda bazı sporcular, samimi oldukları arkadaşlarına daha çok pas atar.	1	2	3	4	5
16. Bu takımda bazı sporcular, istemedikleri bir sporcunun takımdan gönderilmesi için çabalar.	1	2	3	4	5
17. Bu takımda bazı sporcular, diğer sporculara göre daha baskındır.	1	2	3	4	5
18. Bu takımda bazı sporcular, kendilerinden olmayanların başarılı olmasını istemez.	1	2	3	4	5
19. Bu takımda bazı sporcu grupları, kendi çıkarlarını korumak için birbirleri ile çekişir.	1	2	3	4	5
20. Bu takımda bazı sporcular, kendi çıkarlarını, takımın başarısından önemli görür.	1	2	3	4	5
21. Bu takımda bazı sporculara takım içerisinde hiçbir sporcu karşı gelemez.	1	2	3	4	5
22. Bu takımda bazı sporcular, kendilerinden olmayan sporcuların performansını düşürme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
23. Bu takımda bazı sporcular, kimlerin takımda kalacağının belirlenmesinde etkilidir.	1	2	3	4	5
24. Bu takımdaki bazı sporculara yakın olmak, bu takıma transfer olmayı kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
25. Bu takımda bazı sporcular, yeni antrenörün kim olacağının belirlenmesini etkileme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
26. Bu takımda sözleşme yenileme işlemleri yapılırken, antrenör ya da yöneticilere yakın olan sporculara öncelik verilir.	1	2	3	4	5
27. Bu takımda yeni sözleşme imzalayacak sporcular, objektif olarak belirlenmez.	1	2	3	4	5
28. Bu takımda cezalar uygulanırken, herkese adil davranılır.	1	2	3	4	5
29. Bu takımın antrenörü kararlarının, sporcular tarafından, kendi çıkarları için manipüle edilmesine müsaade etmez.	1	2	3	4	5
30. Bu takımda sadece bazı sporcuların çıkarlarına hizmet eden değişiklikler *(kadro, taktik, planlama vb.)* yapılır.	1	2	3	4	5
31. Bu takımda bazı sporculardan, antrenör ve yöneticiler dahi çekinir.	1	2	3	4	5
32. Bu takımın antrenörü karar verirken, sporcularla kurduğu ikili ilişkilerden *(iyi/kötü)* etkilenmez.	1	2	3	4	5
33. Bu takımda bazı sporcular, zamanla ilgili konularda *(antrenmana gelme/gitme zamanı, tatil/izin alma, kampta kalma süresi vb.)* ayrıcalıklıdır.	1	2	3	4	5
34. Bu takımda maaş ve prim ödemeleri, herkese aynı zamanda yapılır.	1	2	3	4	5
35. Bu takımda sporcuların ihtiyaçları *(ulaşım-konaklama desteği, özel antrenör, malzeme vb.)* karşılanırken, herkese adil davranılır.	1	2	3	4	5
36. Bu takımda değerli kaynaklar *(maçlarda süre, yeni sözleşme, ödeme, ulaşım-konaklama desteği vb.)* dağıtılırken "*Ağlamayan çocuğa meme vermezler*" sözü geçerlidir.	1	2	3	4	5
37. Bu takımda maçlarda kimin ne kadar süre alacağının belirlenmesinde adam kayırma etkilidir.	1	2	3	4	5

EK-5. Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı ölçeği (TSÖP) 30 madde

Saygıdeğer katılımcı,

Çalışmamıza vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, çalışma kapsamında hiçbir kimlik bilginiz (isminiz vs.) istenmemekte ve paylaşılmayacaktır.

Çalışmamızın ve elde edilen bilgilerin geçerliliği, ancak sorulara içtenlikle cevap vermeniz ve cevaplarınızın gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Soru formunu içtenlikle cevaplayarak çalışmamıza sağladığınız katkı ve bize ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz.

Saygılarımızla. **Arş. Gör. Özgün PARASIZ, Prof. Dr. A. Azmi YETİM**

1. Kaç yıldır lisanslı sporcusunuz?	**2. Yaşınız?**	**3.Cinsiyetiniz?**	**4. Kaptanlık göreviniz var mı?**	**5. Branşınız?**
( ) 1-3 Yıl	( ) 15–19			( ) Basketbol
( ) 4-6 Yıl	( ) 20–24			( ) Futbol
( ) 7-9 Yıl	( ) 25–29	( ) Kadın	( ) Evet	( ) Hentbol
( ) 10 ve üzeri	( ) 30 ve üzeri	( ) Erkek	( ) Hayır	( ) Voleybol

6.Takımınızın bulunduğu lig? : _____
7. Kaç farklı takımda görev aldınız? : _____
8.Şu anki takımınızda kaç yıl görev yaptınız? : _____
9.Sporculuk yaptığınız en üst lig? : _____

"Lütfen aşağıdaki ifadeleri, **mevcut takımınızda ilgi duruma**; **"1" ifadeye hiç katılmadığınızı, "5" tamamen katıldığınızı** belirtecek şekilde **"1'den 5'e kadar"** puanlayınız."

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hem katılıyorum Hem Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu takımda bazı sporcular, takımla ilgili kararları, kendi çıkarları için etkileme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
2. Bu takımda ağzı laf yapanlar, işlerini daha kolay yürütür.	1	2	3	4	5
3. Bu takımda bazı sporcular, olacaklardan (*transfer, ceza, kadro vb.*) önceden haberdar olurlar.	1	2	3	4	5
4. Bu takımda bazı sporcular, bir takım arkadaşına yardım ederse, bu ileride karşılık beklediği içindir.	1	2	3	4	5
5. Bu takımda bazı sporcular, istemedikleri bir antrenörün takımdan gönderilmesini sağlama gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
6. Bu takımda başarılı görülecek sporcuları, adam kayırma belirler.	1	2	3	4	5
7. Bu takımda, çok çalışmak yerine, takımdaki sözü geçen kişilerle iyi geçinerek kalıcı olmak mümkündür.	1	2	3	4	5
8. Bu takımdaki sözü geçen kişilerin sevdiği sporcular, hak ettiğinden fazla süre alır.	1	2	3	4	5
9. Bu takımda bazı sporcular, işlerine yarayacak sporcularla (Pas dağıtan, yıldız, baskın oyuncu vb.) samimi olmaya çalışır.	1	2	3	4	5
10. Bu takımda antrenör ya da yöneticilere yalakalık yapmak ayrıcalık sağlar.	1	2	3	4	5
11. Bu takımda bazı sporcular, takımda istemedikleri sporculara bilerek daha az pas verir.	1	2	3	4	5
12. Bu takımda bazı sporcular, diğerlerinin ayağını kaydırarak daha çok forma şansı almaya çabalar.	1	2	3	4	5

Lütfen, arka sayfaya devam ediniz ➔

EK-5. (Devam) Takım Sporlarında Örgütsel Politika Algısı ölçeği (TSÖP) 30 madde

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hem katılıyorum Hem Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
13. Bu takımda bazı sporcular, takımda istemedikleri sporcuları, antrenör ya da yöneticilere kötü göstermeye çalışır.	1	2	3	4	5
14. Bu takımda bazı sporcular, samimi oldukları arkadaşlarına daha çok pas atar.	1	2	3	4	5
15. Bu takımda bazı sporcular, istemedikleri bir sporcunun takımdan gönderilmesi için çabalar.	1	2	3	4	5
16. Bu takımda bazı sporcular, diğer sporculara göre daha baskındır.	1	2	3	4	5
17. Bu takımda bazı sporcular, kendilerinden olmayanların başarılı olmasını istemez.	1	2	3	4	5
18. Bu takımda bazı sporcu grupları, kendi çıkarlarını korumak için birbirleri ile çekişir.	1	2	3	4	5
19. Bu takımda bazı sporcular, kendi çıkarlarını, takımın başarısından önemli görür.	1	2	3	4	5
20. Bu takımda bazı sporcular, kendilerinden olmayan sporcuların performansını düşürme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
21. Bu takımda bazı sporcular, kimlerin takımda kalacağının belirlenmesinde etkilidir.	1	2	3	4	5
22. Bu takımdaki bazı sporculara yakın olmak, bu takıma transfer olmayı kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
23. Bu takımda bazı sporcular, yeni antrenörün kim olacağının belirlenmesini etkileme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
24. Bu takımda sözleşme yenileme işlemleri yapılırken, antrenör ya da yöneticilere yakın olan sporculara öncelik verilir.	1	2	3	4	5
25. Bu takımda yeni sözleşme imzalayacak sporcular, objektif olarak belirlenmez.	1	2	3	4	5
26. Bu takımda sadece bazı sporcuların çıkarlarına hizmet eden değişiklikler (*kadro, taktik, planlama vb.*) yapılır.	1	2	3	4	5
27. Bu takımda bazı sporculardan, antrenör ve yöneticiler dahi çekinir.	1	2	3	4	5
28. Bu takımda bazı sporcular, zamanla ilgili konularda (*antrenmana gelme/gitme zamanı, tatil/izin alma, kampta kalma süresi vb.*) ayrıcalıklıdır.	1	2	3	4	5
29. Bu takımda değerli kaynaklar (*maçlarda süre, yeni sözleşme, ödeme, ulaşım-konaklama desteği vb.*) dağıtılırken "*Ağlamayan çocuğa meme vermezler*" sözü geçerlidir.	1	2	3	4	5
30. Bu takımda maçlarda kimin ne kadar süre alacağının belirlenmesinde adam kayırma etkilidir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : PARASIZ, ÖZGÜN

Uyruğu : T.C.

Eğitim

	Eğitim Birimi	**Mezuniyet tarihi**
Derece	Gazi Üni Beden Eğit. ve Spor	Devam Ediyor
Doktora	Gazi Ün./Spor Yönetim Bilimleri	2015
Yüksek Lisans Lisans	Ege Ün./BESYO/Spor Yöneticiliği	2012
	AÖF/Kamu Yönetimi	2013
Lise	Sıdıka Rodop YDL	2005

İş Deneyimi	**Yer**	**Görev**
Yıl	Gazi Üniversitesi SBF	Araştırma Görevlisi
2012 – Devam Ediyor		

Yabancı Dil

Almanca, İngilizce

Yayınlar

Makaleler

Parasız, Ö., Şahin, M. Y., & Çelik, A. (2015). Sporda çocuk koruma programı uygulamaları: İngiltere Örneği. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*.

Parasiz Ö., Gündogan B., Agralı Ermis S., Sahin M. (2017). The Relationship between intention to leave and person organization fit of Gymnastics coaches. *European Journal of Education Studies*, 3(12), 396-415.

Parasiz Ö., Koç M., Ilgar E., Sahin M.(2017). Relationship between organizational commitment and turnover intentions of academics. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4065, Doi: 10.14687/jhs.v14i4.5076.

Halıcı, A., Parasız, Ö., Yetim, A. A. (2020). Sayılarla Türkiye'de spor yöneticiliği eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 25(4), 299-312.*

Kitap Bölümleri

Yetim, A. A., ve Parasiz, Ö. (2016). İletişim Türleri. A. Azmi Yetim ve Recep Cengiz (Ed.). *Sporda Etkili İletişim.* Ankara: Spor Yayınevi

Yetim, A. A., & Parasiz, Ö. (2019). Yeni Yönetim (Postmodern) Yaklaşımları. A. Azmi Yetim (Ed.). Yönetim ve Spor (s.115-148). Ankara: Gazi Kitabevi.

Yenel, İ. F., & Parasiz, Ö. (2019). Türk Spor Yönetimi. A. Azmi Yetim (Ed.). Yönetim ve Spor (s.307-372). Ankara: Gazi Kitabevi.

Bildiriler

Parasız, Ö., Halıcı, A., Şahin, M.Y., Yetim, A.A. (2019). *Akademisyenler perspektifinden spor yöneticiliği bölümlerinde merkezi yerleştirme sistemi,* 17. Spor Bilimleri Kongresi, 13-16 Kasım, Antalya, Sözel Bildiri.

Şahin, M.Y., Parasız, Ö., Halıcı, A.(2019). *Sporda Çocuk İstismarı Türlerinin Sınıflandırılması,* III. Uluslararası Akademik Spor Araştırmaları Kongresi, 7-9 Ekim, Batum, Sözel Bildiri.

Halıcı, A., Şahin, M.Y., Parasız, Ö.(2019). *Sporda çocuk koruma politikalari çerçevesinde fotoğraf ve video kullanımı,* II. Dünya Spor Bilimleri Araştırmaları Kongresi, 21-24 Mart, Manisa, Sözel Bildiri.

Parasiz, Ö., Şahin M.Y., Şebin K. (2018). *Sporda Çocuk Koruma Politika ve Uygulamalarının İncelenmesi,* Uluslararasi Rekreasyon Ve Spor Yönetim Kongresi, 10-13 Mayıs, Muğla, Sözel Bildiri.

Parasiz, Ö.,Yetim A.A. (2017). *Bağımsız Spor Federasyonları ve Spor Genel Müdürlüğü İlişkilerinin İncelenmesi,* 15. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 15-18 Kasım, Antalya, Sözel Bildiri.

Parasiz, Ö.,Yetim A.A. (2017). *Independence of Independent Sports Federations of Turkey,* ECSS, 5-8 Temmuz, MetropolisRuhr, Sözel Bildiri.

Parasız, Ö., Şahin, M.Y., Yetim, A.A. (2017). *Örgütsel Politika: Spor Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme,* Dünya Spor Bilimleri Araştırma Kongresi, 23-26 Kasım, Manisa,Sözel Bildiri.

Çimen, Z., Parasız, Ö. (2016). *Yanlış Anlaşılan Bir Kavram Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama Spor Pazarlamacıları İçin Bilgi Geliştirme Fırsatı,* 14. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 1-4 Kasım, Antalya, Sözel Bildiri.

Parasiz, Ö.,Gündoğan, B., Ağralı, E.S., Şahin, M.Y. (2016). *A Study on Gymnastics Coaches Intention to Leave and Person Organization Fit Relationship,* The WEI International Academic Conference, Prague, Sözel Bildiri.

Parasiz, Ö., Koç, M., Ilgar, E., Şahin M.Y. (2016). *Relationship Between Organizationalcommitment and Turnover Intentions of Academicians,* The WEI International Academic Conference, Prague, Sözel Sunum.

Ödül

17. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi (2019) - En İyi Sözel Bildiri Ödülü (Spor Yönetim Alanı).



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...

