T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BASKETBOL HAKEMLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülşah HALBİŞ

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hakan KOLAYİŞ

Ocak 2023

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BASKETBOL HAKEMLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülşah HALBİŞ

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Bu tez 18/01/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Prof. Dr. Hakan KOLAYİŞ	BAŞARILI
Üye: Doç. Dr. Nuran KANDAZ GELEN	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Kazım MERT	BAŞARILI

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Gülşah HALBİŞ
18/01/2023

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, kariyerim için yeni tecrübeler edinmemi sağlayan, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, teşvik eden beni yönlendiren çok kıymetli danışmanım Sayın Prof. Dr. Hakan KOLAYİŞ hocama teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunma sürecinde vermiş oldukları yapıcı ve güzel dönütler için Doç. Dr. Nuran KANDAZ GELEN ve Dr. Öğr. Üyesi Kazım MERT hocalarıma teşekkür ederim.

Araştırmanın yapılması için gerekli izinleri veren Türkiye Basketbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu Kurul Başkanı Recep ANKARALI'ya ve hayatımın her safhasında desteğini esirgemeyen bu süreçtede varlığını hep hissettiğim FIBA eski hakemi kıymetli abim Dr. Rüştü NURAN'a teşekkür ederim.

Araştırma verilerinin toplamasında yardımcı olan Sakarya Basketbol İl Temsilcisi Mehmet Memiş GÜZELDAL ve Alpay ALEV'e, araştırmaya katkıda bulunup değerli vakitlerini ayırıp araştırmama katılım gösteren basketbol hakemlerine teşekkür ederim.

Tezin her aşamasında manevi değerlerini esirmeyen ve beni sürekli motive eden değerli abim Köksal DERELİ'ye, çalışma arkadaşlarım Emir Türkkan METİN'e, Beyza TOZAN'a ve Behiye METİN'e teşekkür ederim. Yine bu süreçte beni sürekli motive eden ve desteklerini esirgemeyen dostlarım; Bahriye Müge ŞİMŞEK, Sinem ÖZTÜRK, Ayşenur TURGUT KAYMAKÇI, Ayşe Hatun YILMAZ ve Ebru TAŞKIN KOPAL'a teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca bana inanan, tüm kararlarımı destekleyen ve her zaman arkamda hissettiğim sevgili aileme en içten duygularımla teşekkür ederim. Bu araştırmamı sevgili aileme ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**

İÇİNDEKİLER ..... **ii**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **v**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **vi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vii**

ÖZET ..... **viii**

SUMMARY ..... **ix**

BÖLÜM 1.
GİRİŞ **1**
1.1. Problem Cümlesi 2
1.2. Alt Problemler 2
1.3. Araştırmanın Önemi 3
1.4. Varsayımlar 3
1.5. Sınırlılıklar 4
1.6. Tanımlar 4

BÖLÜM 2.
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ **5**
2.1. Örgüt Kültürü 5
2.1.1. Kültür kavramının tanımı 5
2.1.2. Örgüt kavramı ve örgüt kültürünün tanımı 6
2.1.3. Örgüt kültürünün oluşumu ve tarihçesi 7
2.1.4. Örgüt kültürünün önemi 8
2.1.5. Örgüt kültürünün unsurları 9
2.1.5.2. Semboller ve kahramanlar 10
2.1.5.3. Normlar 10
2.1.5.4. İnançlar 11
2.1.5.5. Mitler 12
2.1.5.6. Tutumlar 12
2.1.5.7. Törenler ve ritüeller 12
2.1.5.8. Teknoloji 13
2.1.6. Örgüt kültürü türleri 13
2.1.6.1. Baskın ve alt kültür 13
2.1.6.2. Güçlü ve zayıf kültür 13

2.2. Örgütsel Bağlılık 13
2.2.1 Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı 13
2.2.2. Örgütsel bağlılığın temel boyutları 14
2.2.2.1. Örgütsel bağlılığın uyum boyutu 14
2.2.2.2. Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu 15
2.2.2.3. Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu 15
2.2.3. Örgütsel bağlılığın boyutları 15
2.2.3.1. Duygusal bağlılık 16
2.2.3.2. Devam bağlılığı 16
2.2.3.3. Normatif bağlılık 17
2.2.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler 17
2.2.4.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler 17
2.2.4.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler 19
2.2.5. Örgütsel bağlılığın sonuçları 19
2.2.5.1. Düşük düzey örgütsel bağlılık 19
2.2.5.2. Orta düzey örgütsel bağlılık 20
2.2.5.3. Yüksek düzey örgütsel bağlılık 20
2.3. Liderlik 20
2.3.1. Liderlik tanımı 20
2.3.2. Liderlik kavramının gelişimi 21
2.3.3. Liderlik teorileri 22
2.3.3.1. Özellikler kuramı 22
2.3.3.2. Davranışçı kuramı 24
2.3.3.3. Durumsallık kuramı 25
2.3.4. Liderlik tarzları 26
2.3.4.1. Karizmatik lider 26
2.3.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) lider 26
2.3.4.3. Otokratik lider 26
2.4. Türkiye Basketbol Federasyonu Yapılanması 27

BÖLÜM 3.
MATERYAL VE YÖNTEM 49
3.1. Araştırmanın Modeli 49
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 49
3.3. Veri Toplama Araçları 50
3.3.1. Kişisel bilgi formu 50
3.3.2. Örgüt kültürü ölçeği 50
3.3.3. Örgütsel bağlılık ölçeği 50
3.3.4. Liderlik yönelimleri ölçeği 51
3.4. Verilerin Toplanması 51
3.5. Verilerin Analizi 51

BÖLÜM 4.
ARAŞTIRMA BULGULARI 53

BÖLÜM 5.
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 63
5.1. Tartışma 63

5.2. Sonuç.....80
5.3. Öneriler 81

KAYNAKLAR 83
EKLER.....97

KISALTMALAR LİSTESİ

GSM : Gençlik Spor İl Müdürlüğü

TBF : Türkiye Basketbol Federasyonu

TDK : Türk Dil Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları. 49
Tablo 4.1: Örgüt kültürünün cinsiyete göre karşılaştırma sonuçları. 53
Tablo 4.2: Örgüt kültürü ile yaş arasındaki ilişki sonuçları. 53
Tablo 4.3: Örgüt kültürünün eğitim durumuna göre karşılaştırma sonuçları. 54
Tablo 4.4: Örgüt kültürünün meslek grubuna göre karşılaştırma sonuçları. 54
Tablo 4.5: Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre karşılaştırma sonuçları. 56
Tablo 4.6: Örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişki sonuçları. 56
Tablo 4.7: Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre karşılaştırma sonuçları. 56
Tablo 4.8: Örgütsel bağlılığın meslek grubuna göre karşılaştırma sonuçları. 57
Tablo 4.9: Liderliğin cinsiyete göre karşılaştırma sonuçları. 58
Tablo 4.10: Liderlik ile yaş arasındaki ilişki sonuçları. 58
Tablo 4.11: Liderliğin eğitim durumuna göre karşılaştırma sonuçları. 58
Tablo 4.12: Liderliğin meslek grubuna göre karşılaştırma sonuçları. 59
Tablo 4.13: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sonuçları. 60
Tablo 4.14: Örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişki sonuçları. 61
Tablo 4.15: Örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki ilişki sonuçları. 61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Örgüt kültürü unsurları. 9
Şekil 2.2: Türkiye basketbol federasyonu yönetim kurulu şeması. 48
Şekil 2.3: Türkiye basketbol federasyonu merkez hakem kurulu şeması. 48

BASKETBOL HAKEMLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı basketbol hakemlerinin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırma ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 2022-2023 Sezonda Türkiye Basketbol Federasyonunda görev yapan hakemler oluşturmaktadır. Örneklemi ise belirtilen evren içerisinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 38'i kadın, 160'ı erkek 198 hakem oluşturmaktadır. Araştırmada veriler "Kişisel Bilgi Formu", "Örgüt Kültürü Ölçeği", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve "Liderlik Yönelimleri Ölçeği" kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans (ANOVA) ve Pearson korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırma bulguları incelendiğinde hakemlerin örgüt kültürleri puanlarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı ($p>.05$); buna karşın meslek gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<.05$). Ayrıca örgüt kültürü puanları ile yaş arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($p<.05$). Örgütsel bağlılık açısından bulgular incelendiğinde hakemlerin örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ($p>.05$); buna karşın eğitim ve meslek gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<.05$). Ayrıca örgütsel bağlılık puanları ile yaş arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir ($p>.05$). Liderlik özellikleri açısından bulgular incelendiğinde hakemlerin liderlik puanlarının cinsiyete, eğitim durumuna ve meslek gruplarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>.05$). Ayrıca liderlik puanları ile yaş arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir ($p>.05$). Bağımlı değişkenler arasında korelasyon sonuçlarına bakıldığında ise örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ile liderlik, örgütsel bağlılık ile liderlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur ($p<.05$).

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre basketbol hakemlerin örgüt kültürlerinin artması onların örgüte bağlılıklarını; liderlik özelliklerinin artması örgüt kültürlerinin ve örgütsel bağlılıklarının da artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Basketbol, Hakem, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Liderlik.

DETERMINING THE ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND LEADERSHIP FEATURES OF BASKETBALL REFEREES

SUMMARY

The aim of this research is to determine the relationship between basketball referees' organizational culture, organizational commitment and leadership characteristics.

The research was carried out using the relational screening model. The universe of the research consists of the referees working in the Turkish Basketball Federation in the 2022-2023 Season. The sample consists of 198 referees, 38 female and 160 male, selected by convenience sampling method from the specified population. The data in the research were obtained by using the "Personal Information Form", "Organizational Culture Scale", "Organizational Commitment Scale" and "Leadership Orientation Scale". Independent groups t-test, one-way variance (ANOVA) and Pearson correlation analyzes were used to analyze the data.

When the research findings were examined, it was found that the organizational culture scores of the referees did not differ according to gender and educational status ($p>.05$); on the other hand, it was determined that it differed according to occupational groups ($p<.05$). In addition, negative significant relationships were found between organizational culture scores and age ($p<.05$). Examining the findings in terms of organizational commitment, it was found that the organizational commitment scores of the referees did not differ according to gender ($p>.05$); on the other hand, it was determined that it differed according to education and occupational groups ($p<.05$). In addition, no significant relationship was found between organizational commitment scores and age ($p>.05$). When the findings were examined in terms of leadership characteristics, it was determined that the leadership scores of the referees did not differ according to gender, educational status and occupational groups ($p>.05$). In addition, no significant relationship was found between leadership scores and age ($p>.05$). When the correlation results between the dependent variables are examined, it has been revealed that there are positive significant relationships between organizational culture and organizational commitment, organizational culture and leadership, organizational commitment and leadership ($p<.05$).

According to the results obtained in the research, it can be interpreted that the increase in the organizational culture of basketball referees will increase their commitment to the organization, and the increase in their leadership characteristics will increase their organizational culture and organizational commitment.

Keywords: Basketball, Referee, Organizational Culture, Organizational Commitment, Leadership.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

İnsanoğlu varoluşundan bu yana tek başına gereksinimlerini karşılamak, gelişmek, sorunlarına çözüm yolu bulmak ve nitelikli bir hayat sürdürmek için örgütlere gereksinim duymaktadır.

Örgütler, belli amaçları uygulamak için kurulan ve etkin olan yapılardır (Çetintaş, 2016). Bu yapılarda ilk olarak görev, sosyal bir varlık olan insana verilir, belirlenen hedeflere ulaşılması ve örgütün faaliyetlerini sürdürme kabiliyeti ile kurumun değerlerine sıkı bir şekilde bağlanmasıdır.

Kültür, "örgüt ve iletişim birbirlerinden ayrılmaz parçalardır" (Mumby ve Stohl, 1996). Bu görüşlerin birbirleriyle olan ilişkisi örgütün devamlılığını ve başarısını pozitif biçimde etkiler.

Günümüzde örgüt kültürünü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli etkiye sahiptir. Örgütün katılımcılarına değişik kimlik kazandırma, örgütü sahiplenmelerine olanak sağlama ve örgüt üyeleriyle paylaşılan ana değişkenlerin ortaya çıkması örgüt kültürü tarafından sağlanmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Örgütlerin var olabilmesinin, belirlenen amaçların elde edilmesinin ve örgütün faaliyetlerini devam edebilmesinin, kurumun amaçlarını özümseyen, kurumun değerlerine sıkı sıkıya bağlı olan çalışanların var olmasıyla mümkün olduğu söylenebilir. Bireylerin örgüte ait bağlılık duygularının artmasında, örgüt içerisinde kendini özgür biçimde ifade edebilmesiyle ilgilidir. Bireylerin örgüt içerisinde kendilerini üst düzeyde ifade etmeleri, örgüte bağlılık duygularının pekişmesinde önemlidir. Bireyin örgütsel kararların katılımı ve örgüt hedefleri doğrultusunda fikirlerini açıklamaları, kendilerini örgüte ait hissetmelerinde büyük rol oynamaktadır (Kılıç, 2021).

İnsanların topyekûn yaşamaları ve örgütlenmeleri onların yönetilme ihtiyacının yanında liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır (Salepçioğlu ve Yeğin, 2018). Örgütün belirlenen

hedefleri gerçekleştirmek ve uzun süreli varlığını idame etmesi için örgütlerin, belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlayacak kaynakların tahsis edilmesi, nitelikli bir teşkilatlanmanın oluşturulması ve koordinasyonun sağlanması için liderlik yapabilecek uzman yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Dünya'da hızla yayılan küreselleşme ile beraber kamu yönetiminde gerçekleşen değişimler sporun yapısını da etkilemiştir. Öyle ki bu yapı içerisinde basketbol branşı göz ardı edilemez derecede artan şekilde olumlu ivmeler kazanmıştır. Söz konusu bu branşı temsil eden oyuncu, yönetici, taraftar ve hakemler üzerinde araştırmalar yapmanın bu branşa katkılar sağlayacağı gibi branşa olan ilgiyi daha da zirvelere taşıyabilir. Bu bilgiler kapsamında branşı yönetenler içerisinde yer alan hakemler üzerinde araştırmalar yapmanın dikkate değer bir konu olacağı ve literatürde güncel ve önemli kaynak olabileceği düşünülmektedir. Verilen bilgilerden hareketle bu araştırmanın amacı; basketbol hakemlerinin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

1.1. Problem Cümlesi

Araştırmada problem cümlesi; Basketbol hakemlerinin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? olarak belirlenmiştir.

1.2. Alt Problemler

1. Katılımcıların örgüt kültürleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Katılımcıların örgüt kültürleri ile yaşları arasında anlamlı ilişki var mıdır?
3. Katılımcıların örgüt kültürleri öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Katılımcıların örgüt kültürleri meslek gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Katılımcıların örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile yaşları arasında anlamlı ilişki var mıdır?

7. Katılımcıların örgütsel bağlılıkları öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
8. Katılımcıların örgütsel bağlılıkları meslek gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
9. Katılımcıların liderlikleri özellikleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
10. Katılımcıların liderlikleri özellikleri ile yaşları arasında anlamlı ilişki var mıdır?
11. Katılımcıların liderlikleri özellikleri öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
12. Katılımcıların liderlikleri özellikleri meslek gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Basketbol branşına olan ilginin artmasıyla branşın içerisinde takımlar arasında köprü görevi gören ve belli kurallar çerçevesinde maçı yöneten hakemler üzerine çalışma yapmanın branşa katkı sağlayacağı gibi branşa olan ilgiyi arttırabilir. Türkiye'de pek çok tercih edilen spor branşı içerisinde basketbol branşı da yer almaktadır. Basketbol branşını temsil eden oyuncu, yönetici, taraftar ve hakemler üzerine çalışmaların yapılması bu branşa katkılar sağlayacağı düşübülmektedir. Branşı yönetenler içerisinde yer alan hakemler üzerinde çalışmalar yapmanın dikkate değer bir konu olacağı ve literatüre de güncel ve önemli kaynak olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca literatürde basketbol hakemlerinin örgüt kültürleri, örgütsel bağlılıkları ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların sınırlı olduğu gözlenmiştir. Gerek spor bilimleri gerekse psikoloji bilimine katkılar sağlamak için yapılan araştırmanın önemli ve öncül olacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

- Araştırmaya dahil edilen basketbol hakemlerin araştırmaya gönüllü katıldıkları varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırma kullanılan istatistiksel analizler,
- Araştırma 2022-2023 Basketbol sezonunda görev yapan hakemlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Hakem: "Karşılaşmaları, yarışmaları kurallara uygun ve yansız olarak yöneten kimse" (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023).

Örgüt: "iki veya daha fazla insanın, saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleştirme sürecinden geçirdikten sonra, meydana getirdikleri yapı" olarak adlandırmaktadır (Koçel, 2003, s.38).

Bağlılık: "bir kişiye, fikre, örgüte, büyük gördüğümüz bir varlığa bağlılık gösterme arzumuzu anlatan yüksek dereceli bir duygu" olarak ifade edilmiştir (Çelik, 2019, s.71).

Örgütsel Bağlılık: "kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum" (Meyer ve Allen, 1991, s. 67).

Örgüt Kültürü: "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir" (Dinçer, 1992, s. 271).

Liderlik: "insanları belirli amaçlara yöneltme ikna yeteneği, lider ise gurup üyelerini bir araya toplayan ve onları gurup amaçlarına güdüleyen insan" olarak tanımlamak mümkündür (Ünüsan, 1997, s. 82).

BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Örgüt Kültürü

2.1.1. Kültür kavramının tanımı

Tarihî süreç içerisinde kültür kavramı psikolojinin, sosyolojinin, antropolojinin, folklorun ve örgüt çalışmalarına konu olmuştur. Tarihsel süreç içerisinde bakıldığında 1940-1950'li yıllarda antropologlar etkili bir şekilde işgören örgütlerin örf ve adetleri üzerinde çalışmışlardır. Bu çalışmaların temel amacı iş yaşamı ve kültür arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmıştır. Antropologların ve folkloristlerin işgören örgütlerin kültürlerini araştırma yapması günümüzden yüz yıl öncesine uzanmaktadır. Chapple'ın 1941 yılında yayınladığı *"Endüstride Örgütsel Sorunlar*" ve 1943 yılında yayınladığı "*Antropoloji'nin İlkeleri"adlı* çalışmaları, Whyte'ın 1948 yılında yayınladığı *"Restaurant Endüstrisinde İnsan İlişkileri*" ve 1961 yılında yayınladığı *"Yöneten İnsan"* adlı çalışması, Roy'un 1954 yılında yaptığı çalışması ve 1960 yılında yayınladığı "*Muz Zamanı: İş Tatmini ve Biçimsel Olmayan Etkileşim"* adındaki eseri ve Messenger'ın 1978 yılında yayınladığı *"Endüstriyel Folklör Üzerine Bir Çalışma"* adlı eserleri kültür konusundaki ilk çalışmalardır (Aşan ve Aydın, 2006, s. 420).

Bir kavram olarak kültür, farklı gruplara ait insan topluluklarının, birbirinden ayrı yaşam tarzları olarak ifade edilebilir (Morgan, 1986).

Ziya Gökalp (1997, s. 25)'e göre "Kültür, yalnız bir ulusun din, ahlak, hukuk, us, estetik, dil, iktisat, felsefe ve fenle ilgili yaşayışlarının uyumlu bir toplamıdır; aynı gelişmişlik düzeyinde bulunan birçok ulusların toplumsal yaşayışlarının ortak bir toplamı ise uygarlıktır".

Schein (1984)'e göre kültür; bir gruptaki üyeler aracılığıyla öğrenilen, dışsal uyum ve içsel bütünlük sorunlarının çözümünde geçerli ve yararlı olan, basmakalıp paylaşılan temel hipotezlerdir.

Kültür, insanlar tarafından paylaşılan, tutumlar, değerler, inançlar ve davranışlar kümesidir. Bireyler bunları gelecek nesillere aktarmaktadır (Matsumoto, 1996).

Kültür kavramı, tarih boyuncu toplumların oluşturdukları amaçların, duyguların düşüncelerin, inanç sistemlerinin, beklentilerin kısacası ortak davranış şekillerinin korunduğu soyut bir ifade olup, topluma ait bellek olarak da akıllara gelmektedir (Doğan, 2013, s. 3).

TDK (2023) tanımına göre kültür "tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin" olarak tanımlanmaktadır.

Kültür değişen bir olgudur. Fakat bazı unsurlar bu değişimi hızlandırabilir. Ani krizler, liderin değişmesi, örgütün henüz yeni ve küçük olması, kültürün yeterince oturmuş olmaması ve çevresel taleplere cevap verememesi bu faktörler arasında sayılabilir (Şişman, 2009, s. 123).

Bu tanımlamalar doğrultusunda kültürün bireyin hayatında son derece önemli bir yerde olduğu ifade edilebilir. İnsan bulunduğu toplumda, iş yaşamında, ait olduğu sınıfta kültürel deneyimlerini paylaşarak ve iletişimde bulunarak diğer insanlar ile birlikte ortak bir kültür oluşturulabileceği düşünülmektedir.

2.1.2. Örgüt kavramı ve örgüt kültürünün tanımı

Örgüt, "insanların belirli sorumluluklar alarak görev ve yükümlülükleri yerine getirmek üzere atandıkları, amaca ulaşmak için planlı çalışmayı kabul ettikleri sosyal sistemlerdir, insan topluluklarıdır" (Poskiene, 2006, s. 48).

Örgüt kavram olarak, işbölümü içerisinde, bir otorite altında ve sorumluluk hiyerarşisine bağlı bir şekilde, ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için insanların bir araya gelerek organize olmasıdır (Kök ve Özcan, 2012, s. 114).

Schein'in örgüt tanımında, "belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum içerisinde karşılaşılan problemlerini çözüm bulmak amacıyla örgütteki kişiler tarafından öğrenilen paylaşılmış temel varsayımlardır" (Tutar, 2017,s. 195).

Örgütler insanların bir işi tek başına başaramayacakları işleri paylaşmak ve paylaşılan amaçlara ulaşmak için kurulmuşlardır. Bu çerçevede her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu ve başarıya giden yolda sahip olunan kültürün önemli yere sahip oldu göz ardı edilemez (Onay, 2018, s. 7).

Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders (2001) örgüt kültürünü "bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlaması" olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürüne sahip olmak, örgüt içerisindeki kişilerin arasındaki dayanışmanın artmasını sağlar. Bu dayanışma ise örgütü bir arada tutmada köprü vazifesi görür. Bunun sonucunda örgüt üyeleri için bir kontrol sistemi olarak işlev gösterir. Kısacası, çalışanların tutum ve davranışlarını biçimlendirirken onlara yolda gösterir (Yeniçeri ve Demirel, 2004).

2.1.3. Örgüt kültürünün oluşumu ve tarihçesi

Örgüt kültürü kavramı 1980'lerde görünmesine rağmen kökü 1930'lara uzanmaktadır. Örgüt kültürü kavramı sosyal bilimciler ortamında temel düşünce, yaklaşım şekli olarak görüldüğü gibi örgütsel oluşum ve dinamiklerin açıklanmasında seçenek, bir alt sistem, örgüt ve yönetim kuramı gibi farklı şekillerde tanımlanmaya ve analiz edilmeye başlanmıştır (Polat, 2003).

1979 yılında Andrew Pettigrew tarafından ilk defa ele alınan örgüt kültürü kavramı "*On Studying Organizational Culture"* adlı makaleyle incelendiği ve tartışıldığı kabul edilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

1990'lı yılların ortalarından beri birçok çalışmada örgüt kültürü ölçümünün yapılması, değerlendirilmesi ya da başka örgütsel, yönetsel parametrelerle ilişkisinin deneysel araştırmalara dayalı olarak ortaya konulması ön plana çıkmıştır (Erkmen ve Şencan, 1994; Uyguç, 2000; Köse, Tetik ve Ercan 2001; Danışman ve Özgen, 2003; Yahyagil, 2004; Kaya, 2008). Terrence Deal ve Allen Kennedy'nin (1982) Kurum Kültürü (Corparate Culture), Tom Peters ve Robert Waterman'ın (1982) Mükemmeli Arayış (In Search of Excellence), William Ouchi'nin (1981) "Teori Z" isimli eserler örgütsel kültürün gelişmesinde büyük ölçüde katkı sağlamıştır (Şişman, 2002). Schein (1981,1982,1984,1985) yıllarında gerçekleştirdiği bir çok çalışmasında diğer bilim

insanları ile birlikte örgüt kültürünün kavramsal çerçevesini oluşturmuştur (Hatch, 1993).

2.1.4. Örgüt kültürünün önemi

Günümüzde rekabetin gün geçtikçe artmasıyla birlikte örgüt kültürünün önemi de artmaktadır. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt veya kurumların amaç, strateji ve politikalarını oluştururken belirlenen yöntemin amaçları doğrultusunda hayata geçirilmesinde önemli bir araç olduğu düşünülmektedir (Eren, 1998).

Örgütler faaliyet gösterdikleri sosyal kültürel çevrede bir alt sistemin özelliklerini gösterirler. Ancak örgütün amacı, faaliyet alanı, kurucuların amaçları, çalışanların özellikleri vb. unsurlar örgüte ait kültürel bir kimliğin oluşmasına destek sağlar. Sözü edilen bu özellik örgüt içerisinde kültürel özellik olarak bu kurumu diğerlerinden ayırmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün hedeflerine hizmet edecek özelliklere sahip olabileceği gibi, çalışanların motivasyonunu azaltan ve örgütsel verimliliği azaltan yönlere de sahip olabilir (Göktaş ve diğerleri, 2005).

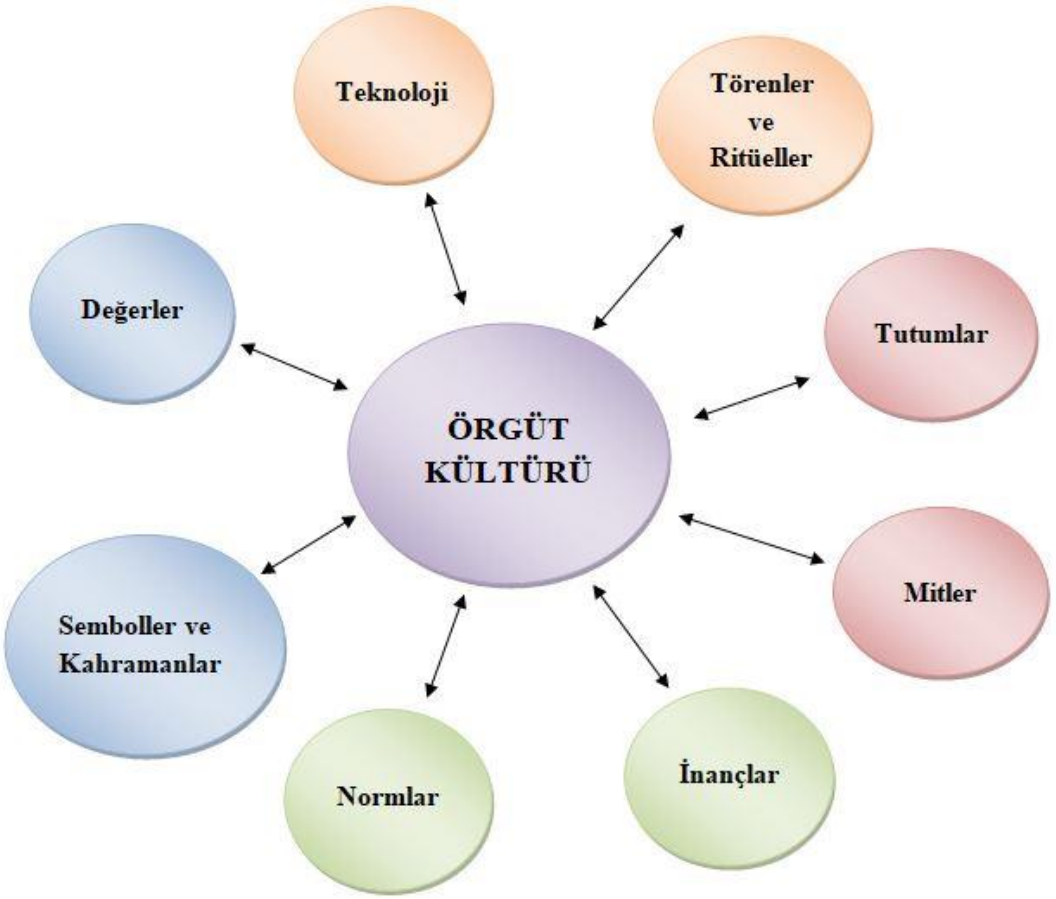
Örgüt kültürü günümüzde, örgüt çatısı altındaki kurumların rekabet avantajı elde etmeleri için mühimdir. Örgüt kültürü, işletmenin hedeflerinin, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında büyük ölçüde sahip olduğundan, yöneticiler için belirlenen stratejinin devam etmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir fonksiyondur (Serarslan ve Kepoğlu, 2006).

Her örgütte zaman içinde değişen ve gelişen semboller, inançlar, efsaneler, gelenekler ve bazı uygulamalar yer almaktadır. Böylece örgüt kültürü güçlü olan kurum ya da örgütlerde çalışanların davranışlarının nasıl şekillenmesi gerektiğini gösteren davranışsal değişkenler meydana gelmektedir (Eren, 1998). Buna karşın zayıf örgüt kültürü olarak zayıf nitelikte olan kurum ya da kuruluşlarda çalışanların ne veya nasıl yapmaları gerektiğini saptamaya çalışarak vakit kaybedeceklerini söyleyebiliriz.

Nihayetinde, ortak değer, inanış ve davranışların paylaşılmadığı zayıf kültürler, belirlenen örgüt hedeflerinin devam etmesinde güçlü kültüre sahip kuruluşa nazaran, örgüt içi ve ortam ilişkilerinde davranış hızı gösteremedikleri için güçlü örgüt kültüre sahip olan rakiplerinin gerisinde kalmaktadırlar (Eren, 2000).

2.1.5. Örgüt kültürünün unsurları

Kültürün özelliklerinden biri de toplumların yaşama biçimlerini yansıtmasıdır. Toplumlar farklı bir yaşam şekli ve dolayısıyla farklı bir kültür anlayışı vardır. Ama kültürü oluşturan ana unsurlar her toplumda var olmaktadır. Kültürler ne kadar farklılaşsa da ana unsurlar kültür ile birlikte yer almaktadır (Köse ve diğ., 2001, s. 224). Örgüt kültürünü oluşturan birçok unsur bulunmaktadır. Örgüt kültürünü meydana getiren etmenlerin en önemlileri Şekil 2.1' de verilmiştir.



Şekil 2.1: Örgüt kültürü unsurları (Koçel, 1995, s. 277).

2.1.5.1. Değerler

Örgüt kültürünün birçok tanımlarında da yer verildiği gibi kültür paylaşılan değerlerden ortaya çıkmaktadır. TDK (2023) tarafından değer kavramı, "bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet" olarak tanımlanmaktadır. Bireyin örgüte olan aidiyeti ve örgütle olan bağlantısı değerler ile

meydana gelmektedir. Toplumdaki tüm sistemler (İnanışlar, ritüeller, gelenekler, adetler vb.) örgüt kültürünün temeline ve oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bütün değerler bu meydana gelmektedir (Köse, ve diğ., 2001, s. 225).

Örgüt kültürünün görünmeyen yüzünü oluşturan değerler kişi ve toplum davranışları anlamada önemli bir rol oynar. Örgütsel değerler örgüt üyelerinin başarılı olmak için neler yapmaları gerektiği tanımlayan ve örgütün temel kişiliklerini tanımlayıcı maddeleri içermesinin (Hoy ve Miskel, 1991, s. 215) yanı sıra örgüt üyelerine biz kimiz, bizim için önemli olan nelerdir, örgüt olarak amaçlarımız nelerdir, neyi temsil ediyoruz gibi soruların cevaplandırılmasıdır (Patterson, 1993, s. 41; akt Gürbüz, 2020).

2.1.5.2. Semboller ve kahramanlar

Semboller, bir kültür içindeki insanlar tarafından özel olan kelimeler, fotoğraflar, tarzlar, davranışlar ve nesnelerdir. Kültürel simgeler değişebilir ve kültürler arası aktarılabilirler. Simgeler, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en yaygın öğeleridir. Örgüte yeni katılanların toplumsallaşmasında, örgütün değer ve normlarını tanımlamaları ve öğrenmelerinde önemli rol oynayarak, sosyal öğrenme amacına hizmet etmektedir (Şişman, 2002).

Bu öğenin daha iyi bilinmesi için; Schein (2010, ss. 24-25) örgüt çalışanlarının günlük çalışmalarındaki davranışlara kılavuzluk eden değerlerin, normların ve kuralların analiz edilmesini, bu analizin de örgüt çalışanlarıyla görüşülerek yapılmasını ve sonuçlarının bizi semboller ve davranışların 8 katmanının altında yer alan değerler kısmına götüreceğini savunmuştur. Konuya farklı açından bakan Varoğlu (2013, s. 93) ise sadece kültürün göz önünde olan unsurlarına dikkat çekmenin yetersiz olacağını, görünmeyen öğelerin anlamlarına dikket edilmesi ve bu öğelerin hangi anlamlara hangi temellerden geldiğinin bilinmesi gerektiğini ifade etmiştir.

2.1.5.3. Normlar

Normlar, örgüt kültürünün büyümesinde ve sürekliliğinde son derecede faydalıdır. Ayrıca örgüt üyelerinin kritik olaylara tepki verme tarzı olarak da tanımlanmaktadır. Farklı bir deyişle normlar, örgütün kültürel değerlerine elverişli olarak örgütçe geliştirilir ve çalışanların çoğunluğunun benimsediği davranış kuralları ve kriterler

normlarını oluşturur. Bir normun kabul edilmesi kaynağını kültürel değerlerden almasına bağlıdır. Normlar; çalışanların örgüt içerisinde nasıl hareket etmeleri gerektiğini, ilişkilerini nasıl düzenlemesi gerektiğini ve diğerleriyle nasıl iletişim kurmaları gerektiğini gösterirler (Özdemir, 2006).

Örgüt üyelerinin düşüncelerini ifade eden normlar genellikle yazılı olmayan kurallar olarak bilinse de yazılı kural ve standartları da kapsamaktadır. Normlar, olay, olgu ve durumları izah etmede grup üyelerine rehberlik eden, yaptırımı olan sosyal standartlardır. Bunlar, üyelerin beklentiler ve kurallar çerçevesinde davranışlarını yönlendirebilir. Bireylerin örgüt içerisindeki davranışları; yemek ve mola saatleri, kıyafet ve konuşma üslubu, sunumlardaki davranış biçimleri, örgüt içerisindeki çalışanların birbiriyle bağlantısı normlara örnek olarak gösterebilir (Uzun, 2007, s. 68).

Norm özellikleri aşağıdaki gibi belirlemiştir (Doğan, 2007):

- Normlar, grup üyelerinin davranışlarıyla bağlantılıdır.
- Normların yoğunlaştığı davranışlar gözlenebilir davranışlardır. Bu iki özellik gruba, üyelerinin davranışlarını etkileme imkanı sağlar.
- Normlarda, davranışları ödül ile pekiştirme ve ceza ile engelleme vardır.
- Normlar, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğuna dair açıkça anlaşılabilir fikirleri kapsarlar.
- Normlar, grup üyelerinin tümü veya bir kısmı aracılığıyla paylaşılan inanç ve düşüncelerden meydana gelir.

2.1.5.4. İnançlar

Örgüt kültürü unsurlarından en önemlilerinden biri de muhakkak inançlardır. İnançlar, gerçeğin günümüzde ve geçmişte nasıl olduğuna dair kişinin bilgileridir. Başka bir inanç tanımında ise "dünya ve dünyanın işleyişiyle ilgili temel varsayımlardır" (Sathe, 1983, s. 7). İnançlar bireylerin sosyal hakikatleri nasıl anlamlandırdığı tayin etmektedir. Bireylerin getirdiği inançlar, onların işe yönelik tutumlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkiler (Terzi, 2000, s. 45-46).

2.1.5.5. Mitler

Mitler, grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve temel amaçlarını gösteren efsaneler, öyküler, seçimler ve önyargılarla çoğalan abartılı hikayeler veya masallar olarak ifade edilir (Onay, 2018, s. 14). Örgüt içinde kabul gören davranış kalıpları, örgütün tarihi, inançları, ortak kültürü, yaşam tarzını yeni üyelere efsaneler, mitler ve hikayeler aracılığıyla iletilmelidir. Bu bağlamda efsaneler, mitler ve hikayeler örgütün yeni üyelerine rehberlik etmektedir (Uzun, 2007, s. 67).

2.1.5.6. Tutumlar

Tutumlar, insanların içinde büyüdüğü çevre yani değer yargıları, gelenekler ve dini inançlar tarafından kazanılır. Öte yandan, örgüt üyeleri tutumları açısından birbirlerinden etkilenirler. Bu nedenle örgütler, üyelere yönelik tutumların oluşmasında ve eski alışkanlıkların etkisinde önemli bir sosyal çevredir (Eren, 2000, s. 156; akt Durmuş, 2020).

2.1.5.7. Törenler ve ritüeller

Törenler, örgütün temel değerlerini yansıtan ve pekiştiren planlı ve tekrarlanan özel etkinlikler olarak tanımlanabilir (Eren, 2012). Törenler, örgütsel geçmişi olan etkinliklere üyelerin verdiği önemi sürdürmek için ortaklaşa yapılan eylemleri içerir. Bu hususla törenler, örgüte, kimlerin ne ölçüde katkı sağladığını belirleyen ve açıklayan faaliyetler bütünü olarak düşünülebilir. Törenler aynı anda örgütsel yapıda meydana gelen belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını sağlayan bir özelliği de sahiptir.Ayrıca törenler örgütün dayanışma ve bütünleşme içinde olduğu dış çevreye mühim mesajlar iletme işlevine de sahiptirler (Güney, 2007).

Ritüeller; örgüt hayatı içerisinde yer alan devamlılık edinmiş, kalıplaşmış, davranış ve kültürel değerleri güçlendirmek amacıyla uygulanan törenler ve eylemler bütünüdür. Kişilerin değerlendirildiği ödüllendirme organizasyonları, koordinasyon toplantıları, işten ayrılacak kişi için veda töreni, haftalık aylık programlar kapsar. Büyük ve sistemli örgütlerde kişilere kabullendirilmiş ve benimsetilmiştir (Dinç, 2007, s. 14).

Ritüellerin törenlere göre daha düzenli olduğu söylenebilir ve törenlerden çok teatral kültür terimleridir ve genellikle seyircinin yararınadır. Ritüellerin amacı, örgüt kültürünü katılımcılar üzerinde hakim kılmaktır (Robbins, 1994).

2.1.5.8. Teknoloji

Kültür kavramının maddi boyutu teknoloji tarafından oluşturulur. Teknoloji, belli bir kültürün elemanı haline gelir. İnsanlar için psikolojik ve sosyal bir alem ortaya çıkaran teknoloji, bu ortamda insan ilişkilerinede yön vermektedir (Unutkan, 1995).

2.1.6. Örgüt kültürü türleri

2.1.6.1. Baskın ve alt kültür

Baskın kültür, üyelerin birçoğu ile paylaşılan, kabul gören, tutum, değerler ve inanç zincirinden oluşmaktadır. Vural ve Coşkun (2007, s. 14)'a göre baskın kültür, örgüte belirli bir kimlik kazandıran kültürün makro boyutunu oluşturur.

2.1.6.2. Güçlü ve zayıf kültür

Güçlü örgüt kültürü olan örgütlerde insanlar örgütün değerlerini kabul eder ve örgüte bağlılıklarını açık bir şekilde gösterirler. İşgörenlerin içinde birlik, beraberlik sağlanmasında güçlü kültürün etkisi önemli bir yere sahiptir. İşgörenlerin yüksek performans göstermeleri güçlü kültürün sonucu olarak ifade edilmektedir (Vural ve Coşkun 2007, s. 15).

2.2. Örgütsel Bağlılık

2.2.1 Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı

Alan yazımına göre bağlılık kavramı ilk defa Whyte tarafından tartışılmıştır. 1956'dan sonraki yıllarda Porter'ın yapmış olduğu çalışmalar takip etmektedir. Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker aracılığıyla bağlılık kavramı geliştirilmiştir (Kılıç, 2021). 1956 yılından günümüze kadar araştırmacılar bağlılık kavramının alt boyutlarını birçok çalışmada incelemişlerdir (Mowday, Richard, Steers ve Porter, 1979).

Örgütsel bağlılık kavramıyla aynı anlama gelen; kurumsal bağlılık, işletmeye bağlılık ve organizasyona bağlılık kavramları literatürde karşımıza çıkmaktadır. Tanımlamalarında çoğunlukla bireysel ve kurumsal faktörler birlikte kullanılmıştır (Becker, 1960). Genel olarak örgütsel bağlılık duygusal bir bağlanma olarak kişisel amaç, çıkar ve değerleri bir kenarda bırakır ve örgütsel amaç, çıkar ve değerleri göz önüne çıkararak örgütsel bir yanda durma eğilimi gösterir (Jalonen, Virtanen, Vahtera, Elovainio ve Kivimaki, 2006). Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarıyla arasında gerçekleşen etkileşiminin oranı ve örgüt içerisinde aktif çalışan olmayı istemesine bağlıdır (Davis ve Newstrom, 1985).

Örgüte bağlılık, çalışan bireylerin gönüllü olması ve kendisini psikolojik olarak hazır bulunuşluluğu ile başlar. Örgütün hedefleri; ulaşmak istedikleri ve sorumluluklarının gerektirdiklerini anlayabilme konusunda bilgili olmasıyla gelişir. Gregory ve Neale (1990)'e göre kişilerin kurumlarına olan bağlılıkları; "bireylerin içerisinde bulundukları kurumları ile benzer özellikler göstermeye başlayarak meydana getirdiği kuvvet birliği" şeklinde tanımlanmıştır (akt: Kılıçaslan, 2021).

2.2.2. Örgütsel bağlılığın temel boyutları

Örgütsel bağlılığın temeli, çalışanların örgütlerinin hedeflerine olan uyumuyla içselleştirmesidir. Bu doğrultuda temel boyutlar, çalışan ve örgüt arasında yapılan bir anlaşmayla, örgütlerde işbaşı yapıp örgütlerin hedef ve değerlerini benimseyerek devam ettirip amaç ve hedeflerini özümsemesiyle gelişir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 56). Örgütsel bağlılığın temel boyutlarıyla ilgili araştırmacılar arasında bir görüş birliğine rastlanmamıştır. Bu hususta örgütsel bağlılık kavramının farklı disiplinlerde ve farkı bakış açılarıyla incelenmiştir (Taşkın ve Dilek, 2010, s. 39). O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılığı psikolojik bir olgu olarak incelemişler ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere 3 boyut altında incelemişlerdir.

2.2.2.1. Örgütsel bağlılığın uyum boyutu

Örgütsel bağlılık kavramının birinci boyutu uyumdur. Çalışanlar kimi zaman çalıştıkları kurumlara yüzeysel şekilde destek olmaktadır. Yüzeysel şekilde destekte bulunan

çalışanlar kurumlarına içsel olarak bağlanmaktan değil de ödülleri elde etmeyi ya da yaptırımlardan kaçınmak amaçladıkları söylenebilir.

Uyum bağlılığında kişiler örgütsel değerleri paylaşmaz, hedefi belli ödülleri temin etmektir. Uyum, bireyin örgütsel sisteme ve koşullara razı olmasıyla yani araçsal algılarla ilişkilidir (Samadov, 2006, s. 79)

2.2.2.2. Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu

Özdeşleime örgütsel bağlılığın ikinci boyutu olarak bilinmektedir. Çalışanların birbirlerine yakın olma isteklerine bağlıdır. Çalışanların örgütlerine bağlı olmaları kendi açısından gurur kaynağıdır. Özdeşleşme, bireyin, örgütün tutumlarını kabul etme ve kendisine adapte etme seviyesini yansıtır (İnce ve Gül, 2005, s. 35). Kişi örgütün hedefleri, iş yapma biçimleri ve değerleriyle kendini özdeşleştirirse bağlılık durumu meydana gelir.

2.2.2.3. Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu

Son boyuta gelindiğinde ise içselleştirme kavramı öne çıkmaktadır. Bu boyutta, çalışanların kendi değerleri ile örgütlerinin sahip olduğu değerlerin benzer uyumda olmasına dayanır. İçselleştirme, bireyin kendinde var olan değerlerini örgütün ve diğer çalışanların değerleriyle uyumlu hale getirmesiyle oluşur (Demirgil, 2008, s. 50).

2.2.3. Örgütsel bağlılığın boyutları

Örgütsel bağlılığın boyutları incelendiğinde birçok model geliştirilmesine karşı uygulamada en fazla tercih edilen ve kullanılan model Allen ve Meyer aracılığıyla geliştirilen model olmuştur (Duruş, 2019). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağılılık olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

2.2.3.1. Duygusal bağlılık

Bir çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığı, örgütle özdeşlemesi ve örgütteki katılımı ile bağlantılıdır (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını kabullendikleri kadar bağlılık hissedebilir.

Duygusal bağlılık, personellerin örgütsel hedef ve değerleri kabullenmesi ile örgüt çıkarını içermektedir. Bu bağlılık boyutunda bireyin, örgütte kalması duygusaldır. Birey örgütle özdeşleştiğinde örgütün bir parçası olmaktan ötürü sevinç duyar. Bağlılığı yüksek olan birey örgütte bulunmayı ve çalışmayı içten gelen bir hevesle kabul eder (Meyer ve diğ., 2002).

Duygusal bağlılık tutumsal bağlılık olarak da bilinir. Araştırmacılara göre; örgütler için en yararlı olduğuna inanılan bağlılık türüdür. Bu yüzden kişi örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda istekli ve samimi bir çaba sarf etmekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını büyük ölçüde dış etmenlerden korumaya çalışmaktadır (Özkul, 2010).

Duygusal bağlılığın meydana gelmesinde kişinin ve örgütün ortak amaçlarının kesişmesi ve ortak hareket duygusunun ortaya çıkmasında etkilidir (Koç ve Yavuz, 2007). Çalışanın örgüte bağlılığının en iyi biçimini yansıtır. Örgütler bu tür çalışanların sayısını artırmak isterler. Böylece çalışanlar içinde bulundukları örgüte karşı yüksek sorumluluk ve bağlılık duygusu beslerler.

2.2.3.2. Devam bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütte kalmanın değeri (finansal) veya başka bir yerde çalışmaya başlamanın değerinden fazla olduğundan çalışanın örgütte kalma düşüncesi ile bağlantılıdır. Devam bağlılığı kişilerin örgütten ayrılması sonucu karşı karşıya kalacakları mali kayıpla ilişkilidir. Çalışanlar, bulundukları örgütlerde yaptıkları işlerde uzmanlaşmak için fazlaca zaman ve enerji harcadığından bu yatırımlardan çıkan iyi sonuçlardan faydalanmak istedikleri veya işten ayrıldıkları dönem bu yatırımlarını diğer örgütlere kolaylıkla aktarmanın zor olduğunu düşündüklerinden örgütlerine devam bağlılıkları güçlenir. Ayrıca, iş seçeneklerinin noksanlığını da örgütten ayrılma ile bağlantılı algılanan maliyetleri artırır. Bağlılığın gelişmesinde, bireylerin örgüt içinde gerçekleştirdikleri yatırımların miktarı ve büyüklüğü ile başka seçeneklerinin

olmadığını düşünmeleri önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, uygun seçeneklerin az olması, çalışanların var olan örgütlerine devam bağlılıklarını sağlamlaştırır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997).

2.2.3.3. Normatif bağlılık

1990 yılında Allen ve Meyer duygusal ve devam bağlılığına ilave olarak Wiener ve Vardi (1980) aracılığıyla önerilen ve Wiener (1982) aracılığıyla geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek koşuluyla 3 boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005).

Mayer ve Allen'a göre normatif bağlılık; çalışanların örgütte kalmaları ile ilgili mecburiyetini yansıtır. Zorunluluk bağlılığı sahip olan çalışanlar, örgütte kalmak için mecbur olduklarını sezerler. Kişilerin örgüte bağlılık duyması, şahsi faydaları için bu biçimde davranmaları istendiği için değil, yaptıklarının inanç ve ahlâkî olduğuna inanmaları davranışsal hareketleri sergilemelerine katkı sağlar (Balay, 2000, s. 22).

Normatif bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte adamayı ve sadakati isteklendiren bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması sebebiyle, örgüt ve örgütlere bağlı olmasına değinmektedir. Hatta bu bağlılık örgütsel misyon, amaç, politika ve etkinlik biçimiyle tutarlı olan ve kişilerce içselleştirilen inançları içine alır. Kişi-örgüt değerleri arasındaki ahenk, "örgütsel kimlik" sürecini ortaya çıkarır. Çalışanların bu tarz bir bağlılığı sergilemesinin sebebi bunun gerçek ve etik olduğuna inanmalarıdır (Wiener, 1982).

2.2.4. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki farklı grupta örgütsel bağlılığı etkileyen farktörler irdelenecektir.

2.2.4.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler

Kişisel faktörler incelendiğinde bunların; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem gibi değişkenler olduğu ortaya çıkmaktadır.

- **Yaş**

İlk olarak yaş faktörü irdelendiğinde; çoğu örgütte, işe alım, işten ayrılma ve emeklilik gibi konularda örgütün karar vermesinde demografik değişkenler arasında yaşın ön planda olduğu görülmektedir (Çetin, 2009).

Kişilerin yaşları, işlerine ilişkin davranışları, algıları, istek ve beklentileri üzerinde etkileyici olduğu düşünülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkinin olumsuz yönde olduğu bulunmuştur. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığını gösteren başka çalışmalarda bulunmaktadır (Tuğ, 2010).

- **Cinsiyet**

Araştırmalarda da değişmez bir unsur olan cinsiyet faktörü örgütsel bağlılıkla incelendiğinde aralarında bir ilişki olduğu rapor edilmiştir (Özkaya ve diğ., 2006). Ayrıca örgütsel bağlılık çerçevesinden bakıldığında gerek kadınların gerekse erkeklerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını söyleyen araştırmalarda literatürde göze çarpmaktadır (Sayan, 2018).

- **Medeni Durum**

Medeni durum açısında alanyazın incelendiğinde evli ya da bekar olmanın bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Bayar, 2020). Çoğunlukla bekâr kişilerin düzenli hayatlarının olmaması ve sorumlu oldukları birey sayısının az olması sebebiyle evli olan bireylere göre daha cesaretli oldukları söylenebilir. Bekâr kişilerin hayatlarında yapacak oldukları değişim kararlarında evli kişilere göre daha fazla özgürdürler. Bu hususta örgütsel bağlılığa yansıması ise evli kişilerin görev yaptıkları örgütlerine bekâr kişilere göre daha bağlı olmasının sonucudur (Cengiz, 2000).

- **Eğitim Düzeyi**

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki diğer demografik özelliklere nispeten daha net yorum yapabileceğimiz literatürde yerini almıştır. Çoğu araştırmalara göre eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılık azalmaktadır. Çalışmalardaki bulgular fazla dâhi karşılanabilecek sonuçlardır. Lakin eğitim seviyesi arttıkça çalışanın işverenden daha fazla beklenti içerisinde olacaktır. Eğitim düzeyinin gelişmesiyle beklentisi karşılanmayan bir çalışanın da kabiliyeti sebebiyle işten ayrılıp başka bir

kuruma geçişinin çok rahat olmasıyla, örgütsel bağlılık düzeyleri de çok düşük olabilir (Ayata, 2016).

- **Kıdem Düzeyi**

Örgüt içerisinde geçirilen müddet örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerdendir (Mathieu ve Zajac, 1990). Cohen'e (1999) göre "örgüt içerisindeki bireylerin çalışma süreleri arttıkça elde ettikleri gelirler artacak ve bu durumunda kazançları kaybetmemek adına örgüte bağlılıkta artacaktır".

2.2.4.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler

Örgüt içerisinde ortaya çıkan değişkenler, kişilerin çalıştıkları örgütlere olan bağlılıkları üzerinde etki oluşturmuştur. Bu etkileri sınıflandırırsak (Bakan, 2011; Yılmaz-Altıparmak, 2019):

- Yapılacak işin niteliği ve önemi,
- Kurum içi çalışanların maaşları ve ödülleri,
- Rol belirsizliği veya rol çatışması,
- Yönetimin ve çalışanların kararlara katılımı,
- Örgüt içerisindeki adalet,
- Örgüt kültürü,
- Örgüt içi iletişim ve destek,
- Örgüt içindeki sosyal ilişkiler.

2.2.5. Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarınına gelindiğinde bu bağlılığın düşük, orta ve yüksek düzeyde incelenebileceği söylenebilir.

2.2.5.1. Düşük düzey örgütsel bağlılık

Örgüte bağlılığı düşük olan bireyin, örgüt içinde negatif durumlar oluşturduğu, bunların başında yetersiz çalışma performansı, kurum içinde bu tarz davranışlarla diğer

çalışanlara etki edecek tutumlar sergilemesi, o çalışanların işine son vermesi gerektiğini sonucunu doğuracak ve örgüte fayda sağlayacağı ortaya çıkacaktır (Öztürk, 2014).

2.2.5.2. Orta düzey örgütsel bağlılık

Orta düzey örgütsel bağlılıkta birey çalıştığı örgütün hedeflerini, politikalarını ve etkinliklerini kabul etse de örgüte kendisini büsbütün ait hissetmeyebilir. Ayrıca şahıslar genellikle örgütün beklentilerini ve isteklerini karşılama yönünde davranış ve tutumlar sergilese de bireysel değerleriyle örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği hususlarda problemlere sebebiyet verirler (Koç, 2009). Bu düzey bağlılık daima pozitif yönde sonuçlanmayabilir. Dahası bu düzeyde bağlılık yaşan birey, örgüte bağlılık ile topluma sorumluluk arasından bir zorlanma ya da ikilem yaşayabilir. Sonuç olarak istenmeyen bu durumlar kararsızlığa ve örgütün başarısız olmasına sebebiyet verebilir (Bayram, 2005).

2.2.5.3. Yüksek düzey örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütün koyduğu tüm hedefleri kabul eder, örgütle özdeşlediği bağlılık türü olarak tanımlanır (Adiloğulları, 2011). Çalışanlar, örgütün kar elde etmesi için elinden geleni gösterirken, örgütte varlığını sürdürmesi içinde büyük çaba içerisinde olacaktır (Koç, 2009). Bağlılık duygusuna sahip çalışanların örgütten ayrılması ancak örgüt amaçlarının değişmesi, üzüntü, beklentileri karşısında düş yıkımına uğraması, örgütün faaliyetlerinden ve kazanımlarından mahrum edilmesi gibi hususların yaşanmasıyla oluşur (Bayram, 2005).

2.3. Liderlik

2.3.1. Liderlik tanımı

Liderliğin doğuşu insanların birlikte yaşaması ve hareket etmeleri sonucunda grupların ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirebilmek amacıyla meydana çıkan kavramdır (İbicioğlu ve diğ., 2009, s. 2).

Lider, bir örgütün kültürünü oluşturan, talep edilmesi durumunda o kültürü değiştirebilen, ortaya çıkan meseleleri çözebilme kabiliyetine sahip, örgütü amaç

doğrultusunda bir arada tutabilen, yönlendirebilen, kendi karakterini ve sahip olduğu motivasyonuyla insanlar üzerinde etkiye sahip şahıstır (Schein, 2004, s. 223; Dinçer ve Bitirim, 2007, s. 61).

Lider, insanlara rehberlik eden, kişilerin taleplerine cevap verebilen, çıkar yol gösterebilen, öğreten ve aydınlatan, bireysel ve fiziksel özellikleriyle diğer şahısların düşüncelerini önemli ölçüde değiştirebilen şahıstır (Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 146; Akman ve diğ., 2015, s. 131; akt. Direk, 2020).

Pek çok tanımdan anlaşılacağı gibi liderler, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için büyük önem taşımaktadır. Günbegün gelişen teknoloji, kitle iletişim araçları, çekişme ortamının her geçen gün şiddetlenmesi ile insan kavramının ön plana çıkmasıyla liderlik kavramı ehemmiyet kazanmıştır. 21. yüzyılda dünyada artan değişimler ve gelişmelerle liderlik konusu da daha fazla çalışmaya konu olmuştur (Yukl, 2010, s. 20). Alan yazına bakıldığında liderlik ile ilgili daha pek çok tanım görmek mümkün olsa da liderlik, bir örgütün hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirebilmesi için örgütteki insanların dikkatini çekebilme, işe teşvik edebilme ve rehber olabilmektirr.

2.3.2. Liderlik kavramının gelişimi

İnsanlar süregelen tarihlerde sürekli olarak gelişim ve değişim içindedirler. Toplumların oluşmasıyla beraber liderlik kavramı da tıpkı toplumlar gibi tarihsel süreç içerisinde gelişime ve değişime adepte olarak kendine yer edinmiştir. Toplumların çeşitli şartlar içerisinde bulunması farklı dönemlerde farklı liderlik tarzlarının oluşmasına imkan tanımıştır.

Liderlik konusu üzerinde devamlı birçok çalışma yapılmıştır. Birçok kuramcı da liderlik konusu farklı biçimlerde ele almışlardır. Alan yazında liderlik için bir sınıflama yerine birden fazla sınıflama yapıldığı görülmüştür. Fakat en fazla tercih edilen sınıflamaya göre liderlik tarzlarının doğuştan geldiğini savunan “Özellikler Teorileri”, liderlerin davranışları ile ilgilenen “Davranış Teorileri”, bu özelliklerin ortama uyum sağlamasıyla şekillendiğini savunan “Durumsallık Teorileri” ve son çerçevede liderin üretken, ileri görüşlü geniş vizyonlu olması ile değerlendiren “Güncel Yaklaşımlar” kuramlardır (Akbaba ve Erenler, 2008).

Sanayi devrimine kadar pek çok siyasî, dini ve askeri alanlarda kullanılan liderlik kavramı, sanayi devrimi ile örgütler içinde önemini artırmıştır. Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalarda artış görülürken, 1800'lü yılların sonlarında ve 1950'li yıllarda yapılan araştırmalarda "lider doğulur" yaklaşımına ilgi odağı olmuştur. O dönem de yapılan araştırmalarda liderlerin kişisel özelliklerin her zama farklı olduğu ileri sürülerek, söz konusu özelliklerin doğuştan olduğu tezi savunulmuştur (Direk, 2020).

İlk liderlik kuramı olan "Özellikler kuramında" liderin -ne- olduğu sorusuna yanıt aranmıştır. "Davranışsal kuramda" ise liderlik kuramlarına alaniyet getirme gayreti ile- neyi, nasıl yaptığı- problemlerine cevaplar bulmaya çalışılmıştır. 1940'lı yıllarda liderlerin kişilikleri yerine, performanslara odaklanılmış özellikler ve davranışsal teorilerin verimsiz kalmasıyla 1960-1980 yıllarında yapılan çalışmalarda liderlik kavramında mekan ve zaman parametrelerine göre farklılık gösteren işlevler araştırılmıştır. Bu teoride pek çok değişken bir arada düşünülerek bütün hususlara uyan tek bir liderin olmadığı görüşü ortaya çıkarılmıştır (Leblebici, 2008, s. 61).

1980'li yıllarda küreselleşmeyle gelişmeye başlayan dünya, teknoloji ve insanlar üzerinde görülen devasa değişimlerle liderlik kavramına farklı bir görüş açısı kazandırmıştur. Bu gelişmelerle "vizyoner liderlik" literatüre girmiştir. 1990'lı yıllara adım atıldığında ise "modern liderlik yaklaşımları" serpilmeye başlamıştır (Sezgül, 2010, ss. 239-250) .

2.3.3. Liderlik teorileri

2.3.3.1. Özellikler kuramı

Literatürde liderlik kavramıyla gerçekleştirilen ilk araştırmalar incelendiğinde, bilhassa o dönemin idari ve askeri yöneticilerinin kişisel özelliklerine göz atılmış. Ayrıca liderlik için gereken şahsî ve topluma ilişkin vasıfların tespit edilmesi hedef alınmıştır.

Bugün "Büyük adamlar dönemi" olarak adı geçen döneme denk gelinmiştir. Bundan dolayı bir dönemin herkes tarafından öne çıkarılan liderleri, kişisel özellikleri yönünden araştırılmış ve bu özelliklerin bir liderde yaradılıştan süregeldiği tezi ortaya atılmıştır. Bu özelliklere sahip birinin lider olabileceği yargısı geçerli olarak kabul görmüştür (Çalışkan ve Göral, 2015).

Bu yaklaşımı savunan araştırmacılar; liderliğin kişisel özelliklere bağlı bir olgu olduğu kanısına varılmıştır. Liderlerin kişisel özelliklerinin yanında sosyal, fiziksel, zihinsel, entelektüel ve duygusal özelliklerini tespit etmeye çalışmışlar ve sahip olunan tüm bu özelliklerin liderliğin ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir (Donuk, 2016). Özellikler yaklaşımına göre kişilerin doğuştan mevcut olan özelliklerinin yanı sıra bu özelliklere sonradan dahil ettiği bazı özellikler liderliğin kökenini oluşturur. Örneğin; demografik özellikler (yaş, boy, çabuk kavrama, yetkinlik, hitabet yeteneği, özgürlük, girişkenlik, istikrarlılık, bilgi, girişimcilik, içtenlik, özgüven, iletişim kabiliyeti), bu özelliklerinden bazılarıdır (Güney, 2015; Donuk, 2016; Konter, 1996).

Liderlerin özelliklerinin temelinde, yapılan araştırmalar 1904-1950 yılları arasında pek çok bulguyla gün yüzüne çıkarılmıştır (Güney, 2015). Bu kurama göre liderin takipçilerinden bazısı değişiklik gösteren özelliklere sahip olması salttır. Bu özelliklerin hangilerini bulundurduğu yada özellikler arasındaki farklılıkların neler olduğu araştırmacılarla birlikte belirlenmek istenmiştir. Fakat bu yaklaşımda görüş birliği sağlanamamış, takipçilerin dikkate alınmamış olması, sadece liderin özelliklerinin araştırılmasının önemli bir eksiklik olarak ortaya koyulmuştur. Bu konuda yapılmış birçok araştırmayı yeniden inceleyen Stogdill (1948), kişisel özellikler ve liderlik arasında bağlantılı sadece birkaç uyumluluk bulduğunda bu yaklaşım önemini kaybetmiştir. Liderin sadece kişilik özelliklerinin yeterli olmayacağı olmayacağını, muhtemelen faydalı fakat zorunlu olmadığı neticesine varmıştır (Konter, 1996). Stogdill (1948), incelediği araştırmaların sonucunda; Liderlerin, takipçilerinden çabuk kavrama, güvenilirlik, bilgi gibi özellikleri daha üst düzey ve liderde bulunan özellikler ve kabiliyetlerin genellikle fonksiyonel duruma göre değişebileceğini savunulmuştur (Çalışkan ve Göral, 2015).

Özellikler kuramı, takipçilerinde dikkate alınmasıyla yapılan araştırmaların ortaya çıkardığı sonuçlar doğrultusunda geçerliliğini tamamen kaybetmiştir. Liderliğin mutlak kişisel özelliklerle izah edilemeyecek bir olgu olduğu, kişisel özelliklerin niceliklerinin fazlalaşması ile bu konuda genelleme yapma ihtimalinin azaldığı ve liderliği etkileyen farklı parametrelerin türlü araştırmalarla ortaya çıkarılması liderlik olgusuna farklı yaklaşımlar sunmuştur.

2.3.3.2. Davranışçı kuramı

Liderin davranışlarını esas alan bir yaklaşımdır. Bilim insanları liderlik sürecini yalnızca liderin özellikleriyle açıklamanın verimsiz olduğunu düşünmüş ve lideri kozmik davranışları ile açıklamaya çalışmıştır. Davranışların, kişisel özelliklere göre gözlemlenmesinin zahmetsiz olması da araştırmacıları bu yaklaşıma sürükleyen bir etmendir (Güney, 2015). Davranışçı kuramda araştırmacılar liderin liderlik süreci içinde ne ve nasıl yaptığıyla ilgilenir. Liderin gözlemcilerini hangi davranışları ile etkilediği, iş yaptırdığı ve nasıl ikna ettiği merak konusu olmuştur. Takipçileri ile kurduğu, iletişim şekli, beden dilini nasıl kullandığı, pozitif/negatif durumlara verdiği tepki ve buna benzer davranışları ele alınmaktadır. Davranışçı kuram, özellikler kuramından farklı olarak liderin yanında takipçilerini de ele alır. Ayrıca liderin, yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetim) uygularken ortaya çıkardığı davranışların ve bu davranışların liderin verimliliğini belirleyecek temel öğelerin var olmasının üzerinde durulmuştur (Kuru, 2000).

Liderin davranışlarını odak noktası seçen araştırmacılar lider davranışları ile gerçekleştirdikleri araştırmalarla "modern liderlik yaklaşımlarının" da temellerini oluşturmuşlardır. Yapılan araştırmalar doğrultusunda, davranışsal liderlik yaklaşımlarını 2 başlık altında incelenmiştir. Bunlardan birincisi yönetilenlerin kişilik özelliklerini temel alan kuramlar, ikincisi de yönetilenlerin yaptıkları görevi temel alan teorilerdir (Güney, 2015). Fakat davranışsal yaklaşımın eleştirildiği bazı noktalarda vardır. Yapılan her araştırmanın şeklinin farklı olması bu eleştirilerin sebeplerinden biri olabilir. Bazı araştırmacılar lider üzerinde çalışırken, bazıları ise takipçileri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Etkili liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde bazı araştırmacılar insanların yaptığı vazifeye değer gösteren liderlerin başarılarının arkasında dururken, bazı araştırmacılar ise insanlarla kurulan iletişimin değer veren liderlerin başarılı oldukları kanısına ulaşmışlardır. Liderlik üzerine yapılmış çalışmaların büyük bölümünün Amerika' da gerçekleştirilmiş ve ülkenin kültürel özelliklerine sahip liderlere ilişkin bilgi sahibi olmamızı sağlamıştır. Fakat araştırma sonuçlarının diğer kültürleri de genellemesi anlamına sahip olması mümkün değildir (Güney, 2015).

2.3.3.3. Durumsallık kuramı

1960'lı yıllardan günümüzde geçerliliği süregelmiş olan kuramlar "Durumsal Liderlik Teorileri" olarak ele alınmıştır. Bu teorilerin gelişimi, modern yönetim kuramları kapsamında araştırılan durumsallık yaklaşımı yol göstermiştir. Durumsallık kuramı, liderlik kavramını kalıplaşmış düzenin ötesine taşıyarak soyut bir kavram durumuna gelmesine neden olmuştur. Bu yaklaşımın ana düşünceyi oluşturan bakış açısı tüm durumlarda etkili sayılabilecek tek bir liderlik şeklinin var olamayacağı kanısındadır. Yani liderlik faaliyetlerinin olaylara bağlı olarak ilerleyebileceği kanısıdır. Durumsallık yaklaşımında, liderin yalnızca kendisinde mevcut olan vasıf ve davranışsal özellikleriyle bir topluluğun hareketlerine yol gösterecek güce sahip olamayacağı için bu yeteneklerinin dışında liderin, iç ve dış çevre koşullarına uyum yeteneğiyle bu marifetlerini birleştirdiği ölçüde etkili bir lider olacağı düşüncesi vurgulanmıştır (Dikmen, 2012, ss. 59-60).

Alan yazın araştırmasında liderlikte durumsallık yaklaşım kuramları aşağıda verilmiştir:

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı
- Ardışık Liderlik Kuramı
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans).
- Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı
- Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider) (Yeşil, 2016, ss.163-164).

Tüm kuramların birleştiği yer; görev veya ilişki merkezinde bir liderlik şeklinin her hâl ve şartta geçerli olamayacağı, bazı hususlarda görev odaklı bir liderlik şeklini etkinliğe sebep olabileceği gibi, birtakım hususlar da tersine ilişki odaklı bir liderlik şeklinin verimli ve etkin olabileceği belirtilmiştir (Çağlar, 2004, s.10).

2.3.4. Liderlik tarzları

2.3.4.1. Karizmatik lider

Karizmatik liderler kendilerine çok fazla güvenen, takipçilerine karşı hassas olan, ileri görüşlü olan, vizyonlarını ortaya koyan ve ait olduğu çevrede ihtiyaç duyulan etkileyici güce sahip şahıslardır. Karizmatik lideri diğer liderlik tarzlarından farklı kılan; sahip olduğu önsezi, vizyon, durumu net ve çok kapsamlı bir şekilde değerlendirebilme, inandığı değerleri kabul ettirebilme, insanları inandığı hedefe ulaştırabilme ve köklü değişiklikler için harekete geçirebilme kabiliyetidir. Bu tür liderler çoğunlukla, kriz ya da geçiş dönemlerinde ortaya çıkar ve yetkiyi tamamen kendiliğinden kazanır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 249).

2.3.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) lider

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, örgütte beklenmedik ve etkileyici değişimi geliştirmeyi amaçlayan liderlik türüdür. Aktif olarak değişimi başlatma, yol gösterme ve değişim için lâzım olan gereksinimi tanımlamada lidere olanak sağlayacak yeteneklerin bir araya toplanmasıdır. Yapılan başka bir tanımda ise dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, "liderin çalışanlarca güvenilir olmasının önemini vurgulayarak dönüşümcü lideri örgüt için ayırt edilebilir bir vizyon belirleyen kişi" olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990, s. 19).

2.3.4.3. Otokratik lider

Otokratik liderlik, bürokratik bir ortamda yetişen, eğitimini alan ve belirli deneyimlere sahip kişiler için uygun bir liderlik şeklidir. Liderler veya yöneticiler, işgören veya astların hislerini ve fikirlerini pek dikkate almadıkları için iş tatminsizliği en üst seviye de, örgüte olan bağlılık en alt seviyededir. Otokratik lider davranış tarzında yetki, merkezde olduğu için karar alma zamanı ivedilik ile gerçekleşir. Otokratik liderler otoritelerini ve yükümlülüklerini devretmeden tüm kararları kendileri verirler. Bu yüzden astların karar verme sürecine katılmalarına müsade etmezler (Serinkan, 2008, s. 156).

2.4. Türkiye Basketbol Federasyonu Yapılanması

Türkiye Basketbol Federasyonun ana statüsü beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; "*Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Kısaltmalardan",* ikinci bölüm; "*Federasyon Teşkilat, Görev ve Yetkileri"*, üçüncü bölüm; "*Genel Kurul Toplantı ve Seçim İşleri"*, dördüncü bölüm; "*Mali Hükümler İle Denetim ve Disiplin İşleri"*, beşinci bölümde ise, "*Çeşitli ve Son Hükümler"* yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Kısaltmalar

Amaç

"MADDE 1 – (1) Bu Ana Statünün amacı; Türkiye Basketbol Federasyonunun teşkilat, genel kurul ile yönetim, denetim ve disiplin kurularının oluşumu, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Ana Statü, Türkiye Basketbol Federasyonunun genel kurulu ile yönetim, denetim ve disiplin kurularını, basketbol dalında faaliyet gösteren spor kulüplerini ve ilgili diğer kuruluşları, sporcu, antrenör, teknik direktör, hakem, menajer, gözlemci, yönetici, temsilci ve benzeri spor elamanları ile bunların katıldığı yurt içi ve yurt dışı tüm faaliyetleri kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu Ana Statü, 21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ek 9 uncu maddesi ile 19/7/2012 tarihli ve 28358 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Bağımsız Spor Federasyonlarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğe dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar ve kısaltmalar

MADDE 4 – (1) Bu Ana Statüde yer alan;

a) Bakan: Gençlik ve Spor Bakanını,
b) Bakanlık: Gençlik ve Spor Bakanlığını,
c) Federasyon: Türkiye Basketbol Federasyonunu,
d) Federasyon Başkanı: Türkiye Basketbol Federasyonu Başkanını,
e) FIBA: Uluslararası Basketbol Federasyonunu,
f) Genel Müdür: Spor Genel Müdürünü,
g) Genel Müdürlük: Spor Genel Müdürlüğünü,
h) İl müdürlüğü: Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerini,
i) İlçe müdürlüğü: Gençlik hizmetleri ve spor ilçe müdürlüklerini,

j) Kanun: 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunu,
k) Spor dalı: Basketbol sporunu,
l) Tahkim Kurulu: Kanunun ek 9 uncu maddesine göre oluşturulan Kurulu,
m) Talimat: Bu Ana Statüye uygun olarak yönetim kurulu tarafından hazırlanan ve Genel Müdürlüğün internet sitesinde yayımlanarak yürürlüğe giren düzenlemeyi,
n) Yönetmelik: 19/7/2012 tarihli ve 28358 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Bağımsız Spor Federasyonlarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliği, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Federasyonun Teşkilat, Görev ve Yetkileri

Teşkilat

MADDE 5 – (1) Federasyon, özel hukuk hükümlerine tabi, bağımsız statüye ve tüzel kişiliğe sahiptir. Federasyonun merkezi Ankara'dadır. Federasyon, merkez teşkilatı ve il temsilciliklerinden oluşur.

(2) Federasyonun merkez teşkilatı;

a) Genel kurul,
b) Yönetim kurulu,
c) Denetim kurulu,
d) Disiplin kurulu,
e) Genel sekreterlikten, teşekkül eder.

(3) Federasyonun yurt içi bağlantısını sağlamak üzere, ilerde Federasyon temsilcilikleri kurulabilir.

Federasyonun görev ve yetkileri

MADDE 6 – (1) Federasyonunun görev ve yetkileri şunlardır:

a) Basketbolun gelişmesini ve ülke geneline yayılmasını sağlamak amacıyla; kısa, orta ve uzun vadeli stratejik plan ve programlar yapmak; bu konularda gereken karar ve tedbirleri almak ve uygulamak, kamu kurum ve kuruluşları ile yerel yönetimlerle işbirliği yapmak.
b) Ulusal ve uluslararası karşılaşmalar, her kategorideki mili takım faaliyetlerini, basketbol liglerini ve okul spor faaliyetlerini düzenlemek; bunlar için plan, program ve hazırlıkları yapmak, idari, mali ve hukuki yapılanmalarla ilgili temel esasları belirlemek; bunlarla ilgili karar ve tedbirleri almak ve uygulamak.
c) Basketbol kulüpleri ve birden fazla dalda faaliyet gösteren spor kulüplerinin basketbol şubeleri ile ilgili olarak Federasyonun görev alanına giren konularda, hukuki, idari ve mali düzenlemeler yapmak; kulüpleri tescil etmek, bunlarla ilgili karar ve tedbirleri almak ve uygulamak, sporcu, antrenör ve hakemlerin tescil ve vize işlemlerini yapmak.
d) Ülke içinde müsabakalar düzenlemek, düzenlenen müsabakaların devamlılığını sağlamak, müsabakaların düzenlenmesi için talimatlar hazırlamak, yayınlamak ve uygulamak, hakem, temsilci ve gözlemci atamasını yapmak.

e) Altyapı ve yetenek tespit projeleri hazırlayarak, bunların uygulanmasını sağlamak; yüksek performanslı sporcuların takibini yapmak ve bu sporcuların yetişmesi için gerekli tedbirleri almak, onları ödüllendirmek.
f) Genel Müdürlük ile uluslararası federasyonların belirlediği eğitim kriterlerine uygun olarak işbirliği içerisinde antrenör, hakem ve benzeri diğer spor elemanlarının yetiştirilmesi ve eğitilmesini sağlamak, başarılı olanların belgelerini düzenleyip tescilerini yapmak ve bunların çalışmalarını sürekli izlemek.
g) Türkiye'yi basketbol ile ilgili konularda ve ilgili kurularda yurt dışında temsil etmek, uluslararası kuraların uygulanmasını sağlamak.
h) Federasyonun kuruluş, görev ve amaçlarının gerçekleşmesi için bütçe çalışması yapmak, bunun için yeterli mali kaynakları sağlamak, bunlarla ilgili gereken karar ve tedbirleri almak, spor dalına kaynak sağlamak amacı ile iktisadi işletme kurmak.
i) Sporcu sağlığı ile ilgili konularda gerekli önlemleri almak.
j) Basketbol ile ilgili arşiv ve istatistik çalışmalarını yapmak, eğitici film, slayt ve broşür hazırlayarak, bu konuda basın ve televizyon kuruluşlarıyla işbirliği yapmak.
k) İl müdürlüğü ile koordineli çalışmak.
l) Kulüpler, il müdürlüğü, il temsilcileri, kamu kurum ve kuruluşlar ve yerel yönetimle işbirliği yapmak, bunlar arasında doğabilecek teknik uyuşmazlıkları çözümlemek.
m) Tahkim Kurulu kararlarını uygulamak.
n) Basketbol malzemeleri ve tesis standartlarını uluslararası kura lara göre tespit ederek uygulanmasını sağlamak.
o) Federasyonun il temsilciliklerini kurmak.

Genel kurul

MADDE 7 – (1) Genel kurul, Federasyonun en üst organıdır. Genel kurul üye sayısı 150 üyeden az, 300 üyeden fazla olamaz.

(2) Genel kurul aşağıdaki üyelerden oluşur;

a) Görevlerine adli veya idari soruşturma sonucu son verilmemek kaydıyla asaleten Federasyon başkanlığı yapanlar,
b) Türkiye Mili Olimpiyat Komitesi Başkanlığınca kurul üyeleri arasından belirlenecek en fazla iki üye,
c) Genel kurul üye sayısının yüzde 10'u oranında Genel Müdürlük temsilcileri,
d) Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu Başkanlığınca kurul üyeleri arasından belirlenecek en fazla iki üye,
e) Türkiye Spor Yazarları Derneği Başkanlığınca kurul üyeleri arasından belirlenecek en fazla iki üye,
f) Genel kurul tarihinde FIBA Dünya ve/veya Avrupa federasyonlarının yönetim kurulunda görevli olanlar arasından öncelik sırasına göre seçilecek beş üye,
g) Genel kurul tarihinden en az bir yıl önce faal sporculuğu bırakmış olmaları kaydıyla;

h) Olimpiyat oyunlarında ilk üç dereceye girmiş olan sporcular arasında A mili takımdaki millilik sayısına göre yapılacak sıralamaya göre,

2) Büyükler Dünya şampiyonasında, ilk üç dereceye girmiş olan sporcular arasında A mili takımdaki millilik sayısına göre yapılacak sıralamaya göre,

3) Büyükler Avrupa Şampiyonu olan sporcular arasında A mili takımdaki millilik sayısına göre yapılacak sıralamaya göre, belirlenecek beş üye, bu kriterleri sağlayan sporcu olmaması halinde ise, en fazla A mili olmuş toplam beş sporcu.

g) Faal olmamak ve genel kurul tarihinden en az bir yıl önce faal antrenörlüğü bırakmış olmak kaydıyla; büyükler kategorisinde mili takım teknik direktörlüğü veya baş antrenörlük yapanlar arasından kura ile belirlenecek beş üye,

ğ) Faal olmamak ve genel kurul tarihinden en az bir yıl önce hakemliği bırakmış olmak kaydıyla uluslararası lisansa sahip hakemler arasından kura ile belirlenecek iki hakem,

h) Genel kurul tarihinden önce tamamlanmış iki sezon üst üste Federasyon faaliyetlerine katılarak tamamlamış kulüp temsilcileri.

(3) Genel kurulda; kulüplerin üye sayısı toplam üye sayısının yüzde 60'ından az olamaz. Kulüp temsilcileri kulüp yönetim kurulunca, kulüp üyeleri arasından belirlenir.

(4) Genel kuruldaki kulüp temsilcilerinin en fazla yüzde 50'si en üst lige katılan, en fazla yüzde 30'u federasyonun diğer liglerinde mücadele eden, en az yüzde 20'si, mahali veya bölgesel liglere katılan kulüplerin temsilcilerinden oluşur.

(5) Genel Müdürlük temsilcileri;

a) Genel Müdür ve genel müdür yardımcıları,
b) Merkez Danışma Kurulu üyeleri,
c) Kurul ve daire başkanları ile il müdürleri, arasından Federasyonun üye sayısı dikkate alınarak Genel Müdürlükçe belirlenir.

(6) Liglerde yer alan takım sayıları ve lig statüleri zamanla değiştiğinden, kulüplerin genel kurulda temsil edilme şekilleri üç ve dördüncü fıkradaki esaslar dikkate alınarak Federasyon yönetim kurulunca belirlenir.

(7) Kulüplerin hangi ligleri temsilen genel kurula katılacağı; genel kurul tarihinden önce tescil edilen lig sonuçlarına göre belirlenir. Bir alt lige düşen kulüpler düştükleri, bir üst lige çıkan kulüpler ise çıktıkları lige göre temsil edilirler.

(8) Liglerden herhangi bir nedenle ihraç edilen veya çekilen kulüpler ile yeni sezona ait katılım belgesini teslim etmeyen kulüpler, takip eden ilk genel kurulda temsil edilmezler. Bu şekilde meydana gelen delege sayısının azalması durumunda, ilgili lig kategorilerinden başarı derecelerine göre sıradaki kulüplerin delegeleri davet edilerek delege listesi tamamlanır.

(9) Genel kurulda vekâleten oy kullanılmaz. Birden fazla oy kullanma hakkına sahip olan üyeler ancak bir kez oy kullanabilirler. Birden fazla oy kullanma hakkına sahip kişiler, hangi kurum adına oy kullanacaklarını genel kuruldan yedi gün önce Federasyona yazılı olarak bildirirler. Bildirim yapılmaması halinde Federasyon bu kişilerin kimi temsilen oy kullanacaklarını resen belirler.

(10) Aynı kategoride eşitlik olması veya kulüp delegelerinin tespitinde herhangi bir nedenle belirlenen sayıda delege tespiti yapılamaması halinde, eksik kalan delege sayısı, aynı kategoride delege olma özelliğine sahip diğer kulüpler arasında çekilecek kur'a ile belirlenerek tamamlanır.

(11) Üyelerin hesaplanmasında her grup kendi içerisinde değerlendirilir. Üye gruplarına ilişkin sayıların tespitinde yarımlar tam sayıya tamamlanır.

(12) Federasyonda maaşlı veya ücretli çalışanlar ile genel kurulun yapılacağı tarihten geriye doğru en az bir yıl önce faal sporculuğu, hakemliği veya antrenörlüğü bırakmamış kişiler genel kurul üyesi olamaz.

(13) Genel kurul üyesi olabilme hakkını elde edenlerin, on sekiz yaşını bitirmiş olması şarttır.

Genel kurulun görevleri

MADDE 8 – (1) Genel kurulun görevleri şunlardır:

a) Ana Statüyü yapmak, değiştirmek.
b) Başkan, yönetim, denetim ve disiplin kurulu üyelerini seçmek.
c) Yönetim kurulu tarafından hazırlanan faaliyet programı ile bütçeyi onaylamak ve gerektiğinde bütçe harcama kalemleri arasında değişiklik yapma konusunda yönetim kuruluna yetki vermek.
d) Yönetim kuruluna, taşınmaz mal alımı-satımı ve kiralanması ile uluslararası federasyonlara karşı mali taahhütlerde bulunmak için yetki vermek.
e) Yönetim kurulu faaliyet ve mali raporların ibrasını oylamak.
f) Basketbolun gelişmesi, gelir getirici faaliyetlerin en üst seviyeye ulaştırılması, promosyonların dağıtılması, organizasyonlar yapılması amacıyla iktisadi işletme kurulması konularında yönetim kuruluna yetki vermek.
g) Denetim kurulu raporlarının ibrasını oylamak.
h) Federasyona spor dalı bağlanması, bağlı spor dallarının ayrılması ve profesyonel şube kurulması konusunda karar almak ve bu konuda Genel Müdürlüğe müracaat etmek için yönetim kuruluna yetki vermek.
i) İlgili mevzuat ile verilen diğer görevleri yapmak.

Federasyon Başkanı

MADDE 9 – (1) Federasyon Başkanı adaylarında aşağıdaki şartlar aranır:

a) T.C. vatandaşı olmak.
b) En az lise mezunu olmak.

c) Tahkim Kurulu, Genel Müdürlük ceza kuruları veya spor federasyonlarının ceza veya disiplin kurularınca son beş yıl içerisinde bir defada üç ay veya toplam altı ay hak mahrumiyeti cezası almamış olmak.

d) Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar ile casusluk, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, yağma, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama, kaçakçılık, vergi kaçakçılığı, haksız mal edinme, şike ve teşvik primi suçlarından hükümlü bulunmamak.

(2) **(Değişik:RG-22/5/2019-30781)** Başkan adayları, genel kurul tarihinden en az on gün önce, adaylık başvurularını Federasyona yaparlar.

(3) Başkan adaylarından başvuru sırasında aşağıdaki belgeler istenir:

a) T.C. kimlik numarası beyanı.

b) Öğrenim belgesinin kurumca tasdikli örneği.

c) Tahkim Kurulu, Genel Müdürlük ceza kuruları veya spor federasyonlarının ceza veya disiplin kurularınca son beş yıl içerisinde bir defada üç ay veya toplam altı ay hak mahrumiyeti cezası almadığına dair beyanı.

d) Adli sicil kaydı yazılı beyanı.

e) (Mülga:RG-22/5/2019-30781)

f) (Mülga:RG-22/5/2019-30781)

(4) Başkanın görev süresi dört yıldır. Başkanın seçimi, yönetim, denetim ve disiplin kurularının seçimi ile birlikte yapılır.

(5) Başkan vekili veya asbaşkan olarak görevlendirilecek kişilerin, Başkanda aranan şartları haiz olmaları gerekir.

(6) Başkanın ölümü, istifası veya başkan olma şartlarından herhangi birisini kaybetmesi halinde, üç ay içinde seçim yapılması şartıyla, bu görevi yönetim kurulu üyeleri tarafından seçilecek bir yönetim kurulu üyesi yürütür.

(7) Federasyon Başkanı, yönetim, disiplin ve denetim kurulu üyeleri; miletvekiliği ve yerel yönetimlerin genel ve ara seçimlerinin başlangıcından bir ay önce, seçimin yenilenmesine karar verilmesi halinde yenileme kararının ilanından başlayarak yedi gün içinde, başka bir federasyon başkanlığına aday olmaları halinde, federasyonun genel kurul tarihinden bir ay önce görevlerinden ayrılma isteğinde bulunmadıkça adaylıklarını koyamazlar ve aday gösterilemezler. Her ne şekilde olursa olsun istifa eden başkan, yönetim, denetim ve disiplin kurulu üyeleri, istifalarını geri alarak görevlerine dönemezler.

Federasyon Başkanının görevleri

MADDE 10 – (1) Federasyon Başkanının görevleri şunlardır:

Federasyonu temsil etmek.

a) Başkan vekili ve as başkanları belirlemek.
b) Federasyonun faaliyetlerini ilgili diğer mevzuat hükümleri ile genel kurul ve yönetim kurulu kararlarına göre yürütmek.
c) Yönetim kuruluna başkanlık etmek ve alınan kararları uygulamak.
d) Yan kuruları oluşturmak ve üyelerini yönetim kuruluna teklif etmek, gerektiğinde bu kurulara başkanlık etmek.
e) Federasyonun genel amaçlarını gerçekleştirmek için harcama yapmak, gerektiğinde bu yetkiyi sınırlarını belirterek yönetim kurulu üyelerine devretmek.
f) Federasyonda çalıştırılacak personelin seçimini yapmak ve yönetim kuruluna teklif etmek.
g) İlgili mevzuat ile verilen diğer görevleri yapmak.

Yönetim kurulu

MADDE 11 – (1) Yönetim kurulu; Federasyon Başkanı ve on dördü asıl on beş üyeden oluşur. Genel kurulda ayrıca on dört yedek üye seçilir.

(2) Yönetim kurulu asıl ve yedek üyelerinde, 9 uncu maddenin birinci fıkrasında belirtilen şartlar aranır ve seçilmeleri durumunda 9 uncu maddenin üçüncü fıkrasının (a), (b), (c) ve (ç) bentlerinde belirtilen belgeler istenir.

(3) Yönetim kurulu içerisinden Federasyon Başkanı tarafından başkan vekilleri ve asbaşkanlar atanır.

(4) Yönetim kurulunun görev süresi dört yıldır. Asıl üyelerin ölümü veya istifası halinde yedek üyelerden sırası gelenler yönetim kuruluna alınır.

(5) Federasyon Başkanı ile yönetim, denetim ve disiplin kurularına seçilen veya hakem kuruluna atanan üyeler, varsa kulüp yöneticiliği veya kulüp yönetim organlarındaki diğer görevlerinden istifa etmek zorundadır. Bu kişilerin kulüp üyeliği ve kulüple olan diğer ilişkileri devam edebilir.

Yönetim kurulunun görevleri

MADDE 12 – (1) Yönetim kurulunun görevleri şunlardır:

a. Basketbol kulüplerini ve takımlarını kayıt ve tescil etmek, bunları liglere ve gruplara ayırmak, ligleri düzenlemek, uygulanacak terfi ve tenzil statülerini belirlemek, bunlarla ilgili talimatları hazırlamak ve uygulamak.
b. Müsabaka sonuçlarını tescil etmek, müsabakaları ertelemek, ileriye kaydırmak, yarım kalan müsabakalar ile olaylı ve anlaşmalı müsabakalar hakkında karar vermek, müsabakalarda emniyet ve sağlık ile ilgili tedbirleri almak ve aldırmak.

c. Basketbol ile ilgili idareci, antrenör, teknik eleman, hakem, teknik komiser, basketbolcu, masör ve benzeri elemanların eğitilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmak, bu elemanların gelişmesi için her türlü tedbiri almak, sosyal güvenlik haklarını sağlamak, bunların kulüp değiştirme ve çalışmaları ile ilgili usul ve esasları, düzenlemeleri yapmak, statü ve talimatları hazırlamak ve uygulamak.
d. Disiplin suçu işleyen kulüp, spor dalı ile ilgili faaliyetlerde bulunan kuruluş, sporcu, hakem, antrenör, teknik direktör, yönetici ve görevli diğer kişilerle ilgili olay ve f ileri incelemek, gerekli belge ve kanıtlarla beraber bu kişileri disiplin kuruluna sevk etmek. Kulüplerin, basketbol dalı kurmak için yapacakları başvuruları karara bağlamak, bununla ilgili faaliyet ve taahhütleri denetlemek, ilkeleri tespit etmek.
e. Basketbol faaliyetlerini yurt sathında yaymak ve sevdirmek için belirleyeceği ilerde eğitim merkezleri açmak, sahalar, salonlar inşa etmek ve ettirmek.
f. Sporda şiddetin önlenmesi için gerekli tedbirleri almak ve aldırmak.
g. Basketbol ekipmanları, malzemeleri ve tesisleri ile ilgili uluslararası kura lara uygun standartlar hazırlamak, bunlarla ilgili talimatlar hazırlamak ve uygulanmasını sağlamak.
h. Basketbol takımlarını, sporcularını ve çalıştırıcılarını ödüllendirmek, bu konularla ilgili statü ve talimat hazırlamak ve uygulamak.
i. Federasyonun görevlerini yürütmek ve faaliyetlerini düzenlemek amacıyla; merkez teşkilatı ve il temsilciliklerinde görevlendirilecek kamu görevlileri dışında kalan idari ve teknik personelin sayısını, bu personele birlikte profesyonel olarak istihdam edilecek görevlilerin sözleşme ücretlerini ve sosyal haklarını, gerekli görülen kurul üyelerinin fazla mesailerini, yoluk ve yevmiyelerini tespit etmek.
j. Satın alma, sponsorluk, televizyon yayınları ve gerekli görülen diğer konularda talimatlar hazırlamak ve uygulamak.
k. Basketbolun tüm ülke çapında yönetimi için il temsilcileri, il düzenleme kurulu, il hakem kurulu ve benzeri temsilci ve kurularla ilgili talimatlar hazırlamak ve uygulamak.
l. Genel kurula, yapılması gerekli müsabaka, eğitim ve sağlık ile ilgili tesislere ilişkin projeleri sunmak ve onay alarak gerekli yatırımları yapmak veya yaptırmak.
m. Federasyon faaliyetleri ile ilgili olarak tesis kiralamak, işletmek, işlettirmek ve basketbol faaliyetlerinin her türlü araç, gereç, malzeme ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak.
n. Federasyonun il temsilciliklerini kurmak.
o. Basketbol konusunda uluslararası organizasyonlarla ilişki kurmak ve üye olmak.
p. Basketbol ile ilgili televizyon, radyo, basılı eser ve yayınlar ile her türlü reklam konusunda ticari ve mali hakları düzenlemek, bunları denetlemek, gerektiğinde bu yayınlara yaptırım uygulamak.
q. Basketbol faaliyetlerinin yürütülmesine katkıda bulunmak üzere basketbol liglerine ve Mili Takımlara sponsorlar bulmak, bu sponsorlarla işbirliği yapmak.
r. Basketbol faaliyetlerinin yürütülmesine katkıda bulunmak için basketbol liglerinin isim haklarını pazarlamak.

s. Başkan tarafından teklif edilen yan kuruları onaylamak.
t. Genel kurul toplantı hazırlıklarını yapmak.
u. Bütçeyi ve faaliyet programlarını hazırlamak, gerekirse genel kuruldan alacağı yetki ile bütçe programları arasında ödenek aktarması yapmak.
v. Genel kuruldan aldığı yetki doğrultusunda profesyonel şube kurulması için Genel Müdürlüğe müracaat etmek.
w. İlgili mevzuat ve genel kurul kararlarıyla verilen görevleri yapmak ve bu konularla ilgili düzenleme yapmak.

(2) Federasyonun çalışma usul ve esasları yönetim kurulu tarafından hazırlanan talimatla belirlenir.

Yönetim kurulu toplantıları

MADDE 13 – (1) Yönetim kurulu, en az ayda bir kez, Başkan tarafından belirlenen gündemi görüşmek üzere üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır. Üyelerin önereceği konular gündeme eklenir.

(2) Kararlar, toplantıya katılanların salt çoğunluğu ile alınır. Oyların eşitliği halinde Başkanın kullandığı oy yönünde çoğunluk sağlanmış sayılır.

(3) Mazeretsiz olarak; üst üste iki toplantıya veya bir yıl içinde aralıklı olarak dört toplantıya katılmayanın üyeliği sona erer. Eksik üye sayısı yönetim kurulu tarafından yedek üyelerden tamamlanır.

(4) Mazeretler yazılı olarak, sebepleri ile birlikte toplantı saatinden önce Başkana bildirilir. Mazeretin geçerliliğine yönetim kurulu karar verir.

(5) Genel Sekreter yönetim kurulu toplantılarına iştirak eder ve Federasyonun idari işlemleri hakkında yönetim kuruluna bilgi verir, raportör olarak kararları yazar ve imzalar, ancak oy kullanma hakkı yoktur.

(6) Kararlar, noter tasdikli karar defterine yazılır ve imzalanır. Alınan kararlar Başkan tarafından uygulanır.

Denetim kurulu

MADDE 14 – (1) Denetim kurulu, Genel Müdürlük tarafından görevlendirilecek üç üyenin yanı sıra, genel kurulca dört yıl için seçilen ve mali konularda ihtisas sahibi olan iki asıl ve iki yedek üyeden oluşur.

(2) Denetim kurulu asıl ve yedek üyelerinde, 9 uncu maddenin birinci fıkrasında belirtilen şartlar aranır ve seçilmeleri durumunda 9 uncu maddenin üçüncü fıkrasının (a), (b), (c) ve (ç) bentlerinde belirtilen belgeler istenir.

(3) Asıl üyeler kendi aralarından bir başkan, bir başkan vekili ve bir raportör seçerler. Kurul, başkan tarafından gerektiği zamanlarda toplantıya çağrılarak çalışmalarını yürütür. Kurul

kararları çoğunluk ile alınır. Karara katılmayan üye gerekçesini Genel Kurula yazılı bir rapor ile sunmak zorundadır.

(4) Kurul görevinde bağımsızdır. Üyeler istifa etmedikçe veya çekilmiş sayılmadıkça görevlerinden alınamaz, yerlerine yenisi görevlendirilemez. Asıl üyelerin ölüm veya istifası halinde boşalan üyeliğe kalan süreyi tamamlamak üzere sırası gelen yedek üye başkan tarafından çağrılarak kurul tamamlanır.

(5) Mazeretsiz olarak üst üste iki toplantıya veya iki yıl içinde aralıklı olarak dört toplantıya katılmayan üyenin üyeliği düşer. Üye mazeretlerini sebepleriyle birlikte yazılı olarak toplantı saatinden en geç bir saat önce Başkana bildirir. Mazeretin kabulüne o toplantıdaki kurul üyelerince karar verilir.

Denetim kurulunun görevleri

MADDE 15 – (1) Denetim kurulu, Federasyonun mali işlemlerinin mevzuata, belge ve kararlara uygun olup olmadığını genel kurul adına denetler. Her malî genel kurul için yılık esasa göre hazırlayacağı denetleme raporunu, genel kurulun onayına sunar. Denetim kurulu, iş ve işlemler hususunda Yönetim kuruluna uyarılarda bulunabilir. Kurul gerek görmesi durumunda uzman bilirkişilerden yararlanabilir. Bilirkişilere verilecek ücret, Denetim kurulunun teklifi üzerine Yönetim kurulunca belirlenir ve Federasyon tarafından karşılanır.

(2) Kurul, denetimleri yerine getirirken, Federasyon görevlileri kendilerinden istenen bilgi ve belgeleri vermek zorundadır.

Disiplin kurulu

MADDE 16 – (1) Disiplin kurulu, dört yıl için genel kurul tarafından seçilen beş asıl, üç yedek üyeden oluşur. Asıl üyelerden en az üç kişinin, yedek üyelerden de en az iki kişinin hukukçu olması gerekir. Asıl üyeler kendi aralarından bir başkan vekili ve bir raportör seçerler.

(2) Disiplin kurulu asıl ve yedek üyelerinde, 9 uncu maddenin birinci fıkrasında belirtilen şartlar aranır ve seçilmeleri durumunda 9 uncu maddenin üçüncü fıkrasının (a), (b), (c) ve (ç) bentlerinde belirtilen belgeler istenir.

(3) Kurul, görevlerinde ve kararlarında bağımsızdır. Üyeler istifa etmedikçe veya çekilmiş sayılmadıkça görevlerinden alınamaz ve yerlerine yenisi görevlendirilemez. Asıl üyelerin ölüm veya istifası halinde kalan süreyi tamamlamak üzere boşalan üyeliğe sırası gelen yedek üye, başkan tarafından çağrılarak kurul tamamlanır.

(4) Disiplin kurulu başkan tarafından gerekli görüldüğü durumlarda toplantıya çağrılır. Kurul, en az üç üyenin katılımı ile toplanır. Kurul, kararlarını çoğunlukla alır. Oyların eşitliği durumunda toplantıya çağrılır. Kurul, en az üç üyenin katılımı ile toplanır. Kurul, kararlarını çoğunlukla alır. Oyların eşitliği durumunda başkanın kullandığı oy yönünde çoğunluk sağlanmış sayılır.

(5) Disiplin kurulu, Federasyonun faaliyet programında yer alan veya kurum ve kuruluşlarca, Federasyondan izin alınmak suretiyle, düzenlenen yarış ve faaliyetlerde; kulüp, Federasyona bağlı spor dalları ile ilgili faaliyette bulunan kuruluş, sporcu, hakem, antrenör, öğretici, menajer, yönetici ve görevli diğer kişilerin spor ahlakı ve disiplinine aykırı davranışlarına ilişkin disiplin işlerine bakar. Disiplin suçunu oluşturan fiiller ile bu fiillere verilecek cezalara ilişkin hususlar yönetim kurulunca çıkarılacak talimat ile düzenlenir. Disiplin kurulu; yönetim kurulu ve/veya ilgili birimler tarafından kendisine iletilen her türlü disiplin konularını gerekli bilgi ve belgeleri toplamak sureti ile en kısa sürede sonuçlandırır.

(6) Disiplin kurulu tarafından; ihtar, müsabakadan men, hak mahrumiyeti, para cezası, seyircisiz oynama, saha kapatma, tescil iptali, puan azaltma ve ligden ihraç ve benzeri disiplin cezaları verilir.

Onur kurulu ve onursal başkanlık

MADDE 17 – (1) Türk basketboluna en üst düzeyde hizmet etmiş ve emeği geçmiş kişiler arasından seçilecek üyelerin yer alacağı onur kurulu kurulur.

(2) En az iki tam dönem Federasyon Başkanlığı yapanlara, görevleri sona erdikten sonra onursal başkan unvanı verilir. (3) Onur kurulu ve onursal başkanlıkla ilgili diğer hususlar talimatla belirlenir.

Yan kurullar

MADDE 18 – (1) Federasyon yan kurularının oluşumu, görev ve yetkileri ile çalışma usul ve esasları yönetim kurulu tarafından hazırlanan talimatlarla belirlenir.

Genel sekreterlik

MADDE 19 – (1) Genel sekreter en az dört yılık yüksekokul mezunu kişiler arasından görevlendirilir. Federasyonca görevlendirilecek olan genel sekreterin kamu veya özel sektörde en az on yıl iş deneyimi olması, Genel Müdürlükçe görevlendirilecek olanların ise genel sekreter kadrosunda bulunması şarttır. Lisansüstü eğitimde geçen süreler genel sekreter için aranan iş deneyimi olarak kabul edilir.

(2) Genel sekreter, tüm idari ve teknik personelin amiridir.

(3) Genel sekreter Federasyonun her türlü idari iş ve işlemlerini yapmakla yetkili ve sorumludur. Bu kapsamda;

a) Federasyon Başkanı adına ulusal veya uluslararası federasyonlar, kamu kurum ve kuruluşları ile yazışmaları yapar, il müdürlüğü ile koordinasyonu sağlar.
b) Federasyonun harcama talimatlarına göre gerekli işlemleri yapar, evrakı düzenler ve ödeme aşamasına getirir. Ödeme evrakında Başkan veya başkanın yetki verdiği başkan vekillerinin imzasının yanı sıra genel sekreterin imzasının bulunması zorunludur.
c) Federasyonun taşınır ve taşınmaz mal kayıtlarının tutulmasını sağlar.

Federasyon il temsilciliği

MADDE 20 – (1) Federasyonun yurt içi bağlantısını sağlamak üzere yönetim kurulu kararı ile ilerde Federasyon temsilcilikleri kurulabilir.

(2) Federasyon il temsilcileri, Federasyon Başkanının teklifi ve Genel Müdürün onayı ile görevlendirilir. Federasyon il temsilcisinin görev süresi, Başkanın görev süresi kadardır.

(3) Federasyon Yönetim Kurulu tarafından il temsilcilerinin bazıları aynı zamanda bölge temsilcisi olarak görevlendirilebilir.

(4) Federasyon il temsilcisi, Federasyon ile il müdürlüğü arasındaki koordinasyonu sağlar. Federasyon adına yaptığı işlemler hakkında il müdürlüğüne ve Federasyona bilgi verir. Federasyon il temsilcileri, il müdürlüğü ya da Federasyonca temin edilecek bürolarda görev yapar.

(5) Federasyon hizmet ve faaliyetlerini yerine getirmeyen, il müdürlüğü ve Federasyonla koordinasyon sağlamayan Federasyon il temsilcileri, Federasyon Başkanının teklifi ve Genel Müdürün onayı ile görevden alınır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Genel Kurul Toplantıları ve Seçim İşleri Genel kurul toplantıları

MADDE 21 – (1) Genel kurul; olağan, olağanüstü ve mali genel kurul toplantılarından oluşur.

a) Olağan genel kurul, dört yılda bir, yaz olimpiyat oyunlarının bitiminden itibaren en geç üç ay içerisinde yönetim kurulunca belirlenen tarihte yapılır.

b) Olağanüstü genel kurul;

1) Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu raporlarında yeterli düzeyde görülmeyen veya yapılan denetim sonucu görev başında kalmasında sakınca görülen Federasyon Başkanı ve yönetim kurulu üyeleri hakkında Bakanın istemi üzerine karar almak üzere,

2) Federasyon yönetim kurulunun kararı ile,

3) Son yapılan genel kurul toplantısında delege olanların en az yüzde 40'ının noter kanalı ile yaptığı yazılı müracaat üzerine,

4) Federasyon Başkanının istifası, başkan olma şartlarından herhangi birisini kaybetmesi, ölümü veya yönetim kurulu asıl ve yedek toplam üye sayısının yedi üyenin altına düşmesi halinde, olağanüstü toplanır.

c) Mali genel kurul; seçimli olağan genel kurul ile birlikte, seçimli genel kurulun olmadığı yılarda ise iki yılda bir ekim veya kasım ayları içerisinde yönetim kurulunca belirlenen tarihte yapılır.

(2) Son yapılan genel kurul toplantısında delege olanların noter kanalı ile yapacakları olağanüstü genel kurul çağrılarında ilk müracaat ile son müracaat arasındaki süre 60 günü geçemez.

(3) Mali genel kurulda ibra edilmeyen veya birinci fıkranın (b) bendinde belirtilen hallerde, başkan ve yönetim kurulu üyelerinin yerine kalan süreyi tamamlamak üzere en geç altmış gün içerisinde seçimli olağanüstü genel kurul toplanır. Ancak birinci fıkranın (b) bendinin (2) ve (3) numaralı alt bentlerinde belirtilen hallerde, son toplantı tarihinden itibaren altı ay geçmeden veya olimpiyat oyunlarının yapılmasına altı aydan az süre kalmış ise olağanüstü genel kurul toplantısı yapılamaz.

(4) Genel Müdürlük, genel kurul toplantılarında gözlemci bulundurur. Gözlemci genel kurul başkanlık divanında yer alır. Gözlemcinin yol giderleri Federasyon tarafından karşılanır. Gözlemci, genel kurul çalışmalarının Kanun ile diğer ilgili mevzuata uygun olarak yapılıp yapılmadığını denetleyerek, raporunu en geç on beş gün içerisinde, Bakana sunulmak üzere, Genel Müdürlüğe verir. Genel Müdürlük, gözlemci raporunun verildiği, ilgililer ise genel kurulun yapıldığı tarihten itibaren otuz gün içerisinde asliye hukuk mahkemesinde genel kurul toplantısının iptalini isteyebilir.

(5) Olağan ve olağanüstü genel kuruların bu maddede öngörülen süre ve esaslara uygun olarak yapılmaması halinde genel kurul Tahkim Kurulunca oluşturulacak üç kişilik komisyon marifetiyle altmış gün içerisinde yapılır. Federasyon Başkanı ve yönetim kurulu üyeleri hakkında mevzuata uymamaktan dolayı idari ve adli işlem başlatılır.

Genel kurulun toplantıya çağrılması

MADDE 22 – (1) Genel kurul toplantıları Federasyonun merkezi olan Ankara'da yapılır. Genel kurul toplantıları ile ilgili her türlü işlem yönetim kurulunca yapılır. Genel kurul çağrısı ve gündemi, toplantı tarihinden en az otuz gün önce; faaliyet raporu, denetim kurulu raporu ile bütçe tasarısı ise en az on beş gün önce Federasyonun ve Genel Müdürlüğün internet sitesinde üyelere ilan edilir.

(2) Genel kurul başkanlık divanı oluşuncaya kadar yönetim kurulunun genel kurul işlemleriyle ilgili kararlarına karşı Tahkim Kuruluna başvurulabilir.

(3) Genel kurul kararının alınmasından sonra Federasyon, ilan tarihinde genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerden delegelerini ve delegelere ait bilgileri talep eder. Kulüpler ile ilgili kurum ve kuruluşlar, Federasyon tarafından yapılan duyuru ya da tebligatı takip eden en geç beş gün içerisinde genel kurulda kendilerini temsil edecek delege listesini ve bilgilerini Federasyona bildirmek zorundadır.

(4) Delege listesi genel kurul tarihinden en az otuz gün önce Federasyonun ve Genel Müdürlüğün internet sitesinde ilan edilir. Federasyon tarafından hazırlanacak genel kurul delege listesinde delegelerin adı ve soyadı ile temsil ettiği kurum ve kuruluş belirtilir.

(5) Hazırlanan delege listesine, ilan tarihinden itibaren on gün içerisinde itiraz edilebilir. Delege listesine itiraz, yönetim kurulunca itiraz süresinin bitiminden itibaren iki gün içerisinde karara bağlanır. Bu karara karşı iki gün içerisinde Tahkim Kuruluna itiraz edilebilir. Tahkim Kurulu itirazın kendisine ulaştığı tarihten itibaren beş gün içerisinde bu itirazı kesin olarak karara bağlar.

Genel kurulun açılması

MADDE 23 – (1) Genel kurul delegeleri, delegelik belgesini almak ve delege listesini imzalamak zorundadır.

(2) Genel kurul; üye tam sayısının salt çoğunluğu ile toplanır ve katılanların salt çoğunluğu ile karar alır. Seçimde en fazla oyu alan aday ve bu adayın listesi seçilmiş sayılır. İlk toplantıda çoğunluk sağlanamaması halinde, takip eden günde çoğunluk aranmaksızın toplanır. Ancak, toplantıya katılanların sayısı seçimle belirlenen kuruların asıl üye sayısının iki katından aşağı olamaz.

(3) Federasyon Başkanı veya onun görevlendireceği başkan vekili veya asbaşkan ya da yönetim kurulu üyesinin, genel kurul delege listesini incelemesi ve katılanların sayısını belirlemesi ile genel kurul toplantısı için aranan çoğunluğun bulunup bulunmadığı tespit edilir.

(4) Genel kurul toplantısı Federasyon Başkanının veya görevlendireceği başkan vekili veya asbaşkan ya da yönetim kurulu üyesinin konuşması ile açılır. Daha sonra genel kurul, divan kurulunu oluşturur.

Divan kurulu ve görevleri

MADDE 24 – (1) Genel kurul divanı bir başkan, bir başkan yardımcısı, bir yazman üyeden oluşur. Ayrıca genel kurulca üyeleri arsından seçim işlerinde görev yapacak iki sandık görevlisi seçilir. Divan kurulunun seçimi üyelerin açık oyu ile yapılır. Ancak, divan kurulu için birden fazla liste teklif edilmesi durumunda genel kurul kararı ile divan kurulunun seçimi gizli oylama ile yapılabilir. Divan kurulu başkan ve üyelerinin genel kurul üyesi olması zorunludur.

(2) Divan Kurulu, bu Ana Statü ve Yönetmelik hükümleri çerçevesinde ve gündem maddelerine göre toplantının yürütülmesini sağlamakla görevli ve yetkilidir.

(3) Divan Kurulu oluştuktan sonra genel kurul ile ilgili her türlü itiraz, divan kurulunca karara bağlanır.

(4) Divan Kurulu, görüşmelerin düzenini bozan delegelere uyarma cezası verebileceği gibi düzeni sürekli olarak bozan delegeler hakkında toplantıdan çıkarma kararı alınması için, genel kurula başvurabilir. Genel kurulun oy çokluğuyla aldığı karar sonucu toplantıdan çıkarılan delege, toplantı süresince salonda bulunamaz, oylamaya katılamaz.

Genel kurul gündemi

MADDE 25 – (1) Genel kurul gündemi, yönetim kurulunca belirlenir ve toplantı tarihinden en az otuz gün önce Federasyonun ve Genel Müdürlüğün internet sitesinde üyelere duyurulur. (2) Genel kurul gündeminde; açılış, divan kurulu seçimi, mali rapor ile faaliyet ve denetim raporlarının görüşülerek kabulü ile yönetim kurulunun ibra edilmesi, yeni döneme ait bütçenin görüşülüp onaylanması, seçim maddesi ile ihtiyaç halinde diğer hususlar yer alır.

(3) Mali genel kurul gündeminde seçim dışındaki hususlar yer alır ve bu genel kurulda bir önceki dönemin bütçesi görüşülerek karara bağlanır, içinde bulunulan yılın bütçesi üzerinde düzenleme yapılır ve bir sonraki dönemin bütçesi onaylanır. Mali genel kurulda, ana statü değişiklikleri ile Federasyonun iş ve işleyişine ilişkin diğer konular da görüşülerek karara bağlanabilir.

(4) Olağanüstü genel kurulda, ilanda belirtilen hususlar dışında başka bir husus görüşülemez. (5) En az on genel kurul üyesinin imzasıyla Ana Statüye aykırı olmayan ve gündeme ilave edilmek istenen maddeler için yazılı olarak başvuru yapılabilir ve açık oylama sonucu salt çoğunluk ile kabul edilen öneriler gündeme eklenir.

Genel kurul oturumu ve görüşmeler

MADDE 26 – (1) Divan kurulu, seçildikten ve yerini aldıktan sonra divan başkanı, ilanda yer alan gündemi genel kurula açıklar, oya sunar ve gündem maddelerinin görüşülmesine geçer. (2) Söz almak isteyen delegelere yazılma sırasına göre söz verilir. Federasyon kurularının sözcüleri ile usul hakkında söz almak isteyenlere öncelik tanınır.

(3) Konuşma süresi, genel kurula katılan delegelerden onunun yazılı isteği üzerine yapılacak açık oylama ile görüşme açılmaksızın sınırlandırılabilir.

(4) Genel kurulda, delegelerin Federasyon iş ve işlemlerine ilişkin sorularını, yönetim kurulu veya denetim kurulu sözcüleri yanıtlamakla yükümlüdür.

(5) Gündem maddelerine ilişkin görüşme yeterliliği teklifi, üç delegenin bu konu ile ilgili görüşlerini belirtmesinden sonra verilebilir. Söz konusu teklif, daha önce bu konuyla ilgili söz almış kişilerin adlarının okunması ve söz haklarının saklı bulunduğunun açıklanması suretiyle, teklif lehine ya da aleyhine konuşacak birer kişiye söz verildikten sonra oylamaya açılır ve oylama sonucuna göre karar verilir. Karara bağlanan konular üzerinde yeniden görüşme açılamaz.

(6) Genel kurulda, görüşme yeterliliği, bütçe ve Ana Statü değişiklikleriyle ilgili tekliflerin yazılı olarak yapılması zorunludur.

(7) Divan başkanı, gündem maddeleri görüşülürken ya da oylama yapılırken düşüncesini açıklayamaz. Konuşma yapmak isterse sıraya girer ve sırası gelince yerini başkan yardımcısına bırakarak düşüncelerini açıklar. Divan başkanı, hakkında düşüncesini açıkladığı gündem maddesinin görüşülmesi tamamlanınca yerine geçebilir.

Seçim işleri

MADDE 27 – (1) Federasyon, başkanlık için başvuran adayların listesini ve genel kurul delegelerinin teklif yazılarını divan başkanlığına iletir. Başkan adayları, yönetim, denetim ve disiplin kurulu asıl ve yedek üye listelerini divan kuruluna yazılı olarak teslim ederler.

(2) Oylamada, başkan adayları ve önerdikleri kurul listeleri blok olarak oylanır. Kurulara münferit olarak aday olunmaz, oylanan listelerde çizme, eksiltme veya ekleme yapılmaz.

(3) Divan başkanı, istekleri halinde başkan adaylarına genel kurula hitap etmeleri için ad çekme suretiyle tespit edeceği sırayla söz hakkı verir. Başkan adaylarının konuşma süresi aday sayısı dikkate alınarak divan kurulu tarafından belirlenerek oylamaya sunulur.

(4) Başkan adayları, divan başkanına her sandık başında görevlendirilmek üzere aday olmayan gözlemci ismi bildirebilir.

(5) Divan başkanı, başkan adayları tarafından kendisine teslim edilen oy listelerini başvuru sırasına göre oy verme kabinlerine koydurur.

(6) Seçimler tek liste halinde gizli oy ve açık tasnif şeklinde yapılır. Genel kurul delegeleri, genel kurul listesindeki sıralara göre görevlilerden mühürlü zarfı imza karşılığı alır ve hazır bulundurulan yeterli sayıdaki sandıklarda oylarını kullanır. Adaylara ait oy pusulaları oy kullanılacak kabinde bulundurulur. Delege hangi aday ve listesine oy vermek istiyor ise kabindeki "evet" mührünü basar ve oy listelerinden tercih ettiğini zarfa koyarak sandığa atar. Genel kurul oy kulanım listesini imzalayarak oyunu kulanmış olur. Oy pusulasına isim veya herhangi bir işaret konulmaz. Zarfını kaybeden veya başka bir şekilde elinden çıkaran delegeye yeni zarf verilmez.

(7) Genel kurula katılan tüm delegelerin oylarını kullanması veya oy kullanma süresinin sona ermesinden sonra sandıklar kapatılır. Sandıklar divan başkanının denetim ve gözetiminde aday ve gözlemcilerin huzurunda açılır. Sandıklardan çıkan zarf sayısının, oy kullanan üye sayısı ile eşit olup olmadığı tespit edilir ve fazla zarflar açılmadan iptal edilir.

(8) Oyların tasnifinde listeler sayılır. Bir zarfın içinden aynı listeden birden fazla çıkması durumunda, bunlardan biri geçerli sayılır ve tek oy olarak hesaplanır. Bir zarfın içinden değişik iki liste çıkması durumunda, bunlar iptal edilir ve oy geçersiz sayılır.

(9) Seçimde en yüksek oyu alan başkan adayı ve bu adayın listesi seçilmiş sayılır. Oyların eşit çıkması halinde aynı gün genel kurulda çoğunluk aranmaksızın ikinci bir oylama yapılır. Ancak bu toplantıya katılanların sayısı seçimle belirlenen kuruların üye sayısının iki katından aşağı olamaz. Bu oylamada da eşitlik bozulmaz ise, başkan ve seçimle göreve gelen kurular kura ile belirlenir.

(10) Divan başkanı, seçim sonuçlarını oy çoğunluğuna ve oy sırasına göre genel kurul üyelerine açıklar.

(11) Genel kurul toplantı tutanakları divan kurulu tarafından tutulur ve toplantı tutanaklarının her bir sayfası toplantı sonunda divan başkanı ile divan kurulu üyeleri tarafından birlikte imzalanır. Gündemdeki bütün maddelerin görüşülmesi ve karara bağlanmasından sonra divan başkanı toplantıyı bir konuşma ile kapatır.

(12) Tutanaklar, genel kurul toplantısının kapanışını takiben en geç yirmi dört saat içerisinde Federasyona teslim edilir ve bunların bir kopyası da aynı süre içerisinde Genel Müdürlük gözlemcisine verilir. Federasyona teslim edilen tutanaklar, teslimden itibaren en geç kırk sekiz saat içerisinde Federasyonun internet sitesinde yayınlanır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Mali Hükümler ile Denetim ve Disiplin İşlemleri

Federasyonun bütçesi

MADDE 28 – (1) Federasyonun bütçesi, yönetim kurulu tarafından her bir mali yıla göre ve iki yıl için düzenlenerek genel kurulun onayından sonra uygulamaya konulur. Federasyonun mali yılı 1 ocak-31 aralık arasıdır.

(2) Bütçede; Federasyonun her türlü gelirleri ve yapılacak faaliyetler için ayrılacak ödenekler, personel giderleri, kuruların masrafları, yönetim ve hizmet giderleri ile diğer giderler gösterilir.

(3) Federasyon Başkanı, bütçede belirtilen esaslar içinde tahsilât ve harcamalar yapmaya yetkilidir. Federasyon Başkanı bu yetkisini sınırlarını belirlemek kaydıyla ve yönetim kurulu kararıyla başkan vekiline devredebilir.

(4) Ödeme evrakında başkan veya başkan vekilinin imzasının yanı sıra genel sekreterin imzasının bulunması zorunludur.

Federasyonun gelirleri

MADDE 29 – (1) Federasyonun gelirleri şunlardır:

a) Genel Müdürlük bütçesinden alınacak pay.
b) Genel Müdürlük bütçesinden altyapı ve eğitimine ilişkin projelerin desteklenmesi için aktarılacak kaynak.
c) Kulüplerin televizyon ve radyodan yapılacak müsabaka yayınlarından ve her türlü basın ve yayın organları ile yapacakları sözleşmelerden elde ettikleri gelirlerin %10'u ile mili ve temsili müsabakaların televizyon, radyo ve internetten yayınlanmasından elde edilecek gelirler.
d) Kulüplerin yapacakları özel ve resmi uluslararası temasların yayını için verilecek yetki belgesi gelirleri.
e) Kulüp tescil ücretleri ve kulüplerden alınacak liglere katılım bedelleri.
f) Yerli ve yabancı sporcular ile yapılacak sözleşmelerden alınacak pay.

g) Kulüplerin, oynadıkları müsabaka hâsılatlarından alınacak pay.
h) Her türlü sponsorluk, reklam, hediyelik eşya satışları ve isim hakkı gelirleri.
i) Lisans tescil, vize, aktarma, aidat, katılım payı ve benzeri gelirler.
j) Her türlü mili müsabaka gelirleri.
k) Başvuru harçları ve alt yapı katkı payları.
l) Adaylık başvuru ücretleri, itiraz bedelleri ve disiplin ceza gelirleri.
m) Malvarlığı gelirleri, bu değerlerin kira, işletme, devir, temlik ve satışından elde edilen gelir. İlgili kurum ve kuruluşlardan sağlanacak gelirler, bağış ve yardımlar.
n) Organize edilecek turnuvalar, kurslar, eğitim klinikleri, kamplar ve basketbol okullarından elde edilecek gelirler.
o) Faiz gelirleri.
p) Diğer gelirler.

(2) Federasyonun tüm gelirleri katma değer vergisi hariç, her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır.

(3) Federasyonun malları Devlet malı hükmündedir, haczedilemez.

Federasyonun giderleri

MADDE 30 – (1) Federasyon, yılık bütçe esasına göre bütçesini hazırlar; bu Ana Statü ve ilgili diğer mevzuat gereği kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için Ana Statü hükümleri çerçevesinde gerekli bütün harcamaları yapar.

(2) Federasyon; ihtiyacı olan ve amacına uygun her türlü menkul ve gayrimenkul malları bütçe esasları dahilinde almaya, satmaya, kiralamaya, kiraya vermeye, işletmeye, gayri menkulleri üzerinde ipotek ve her türlü hak ve mükellefiyetler tesis etmeye ve bağış kabulüne, nakitlerini yönetim kurulunun kararları doğrultusunda değerlendirmeye yetkilidir.

(3) Bütçe ile ilgili harcamalar, yönetim kurulunca hazırlanıp genel kurulca kabul edilen bütçe talimatında belirtilir.

(4) Harcamaların;

a) Bu Ana Statüde belirtilen Federasyonun ve yönetim kurulunun görevleri çerçevesinde zorunlu ya da yararlı olan iş ve işlemler için yapılmış olması,
b) İşin mahiyetine ve Federasyonun ihtiyaçlarına uygun olması,
c) Federasyonun gelirleri ile tedbirli ve basiretli yönetim ilkeleri, objektif ve iyi niyet kuralları kapsamında orantılı olması, gerekir.

Muhasebe ve raporlama sistemi

MADDE 31 – (1) Federasyonda tek düzen muhasebe sistemine ve bilanço esasına göre kayıt tutulur.

(2) Muhasebe işlemlerinin geçerli olan belgelere dayandırılması zorunludur. Kayıt, denetim, kontrol ve takip açısından 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanununda belirlenmiş standart belge, rapor ve defterler kullanılır.

(3) Hesaplar takvim yılı esasına göre tutulur. Gelir ve giderler tahakkuk ettirildikleri yılın hesaplarında gösterilir. Ancak Federasyon, mali genel kurul tarihlerini de esas alarak ve ihtiyari bir şekilde muhasebe raporlamalarını yapabilir. Bu ihtiyari raporların hazırlanmış olması, takvim yılına göre kayıt ve raporlama yapılmasını engellemez.

(4) Genel Müdürlük tarafından yapılan yardımların izlenmesi ve spor politikalarına yön verilebilmesi için; Federasyona ait muhasebe kayıtları, Genel Müdürlükte oluşturulacak bir merkezde beli bir otomasyon sisteminde toplu bir biçimde izlenebilir. Bu durumda Genel Müdürlükçe oluşturulacak standart hesap planına uygun olarak kayıtların düzenlenmesi ve Federasyon muhasebe servisinin bu merkezle işbirliği içinde çalışması zorunludur.

(5) Federasyon, muhasebe servisini kurmak ve bu serviste çalışan personeli kendi alanında eğitmekle yükümlüdür.

Denetim

MADDE 32 – (1) Federasyonun her türlü faaliyetinin denetimi; genel kurul, denetim kurulu ve Bakan tarafından görevlendirilecek denetim elemanlarınca yapılır.

(2) Federasyon harcamalarının yerindelik denetimi Federasyonun genel kurulu ve denetim kurulunca, Genel Müdürlükçe yapılan her türlü yardımların amaca uygunluğu ve denetimi ise Genel Müdürlükçe yapılır. Genel Müdürlük tarafından yapılan ayni ve nakdi yardımların amacına veya mevzuata uygun olarak harcanmaması halinde oluşacak zarar, kusurları bulunan Federasyon Başkanı ve yönetim kurulu üyelerinden Genel Müdürlükçe tahsil edilir ve Genel Müdürlük bütçesine gelir kaydedilir. Ayrıca sorumlular hakkında suç duyurusunda bulunulur.

Disiplin işlemleri

MADDE 33 – (1) Faaliyet programında yer alan müsabaka ve faaliyetlerde; kulüpler, faaliyette bulunan kuruluşlar, sporcular, hakem, antrenör, menajer, yönetici ve görevli diğer kişilerin spor ahlakına ve disiplinine aykırı davranışlarına ilişkin ceza işlerine disiplin kurulu bakar.

(2) Kurum veya kuruluşlarca federasyondan izin alınmak suretiyle düzenlenen müsabaka ve faaliyetlerde faaliyete katılan kuruluşlar, kulüpler, sporcular, hakem, antrenör, menajer, yönetici ve görevli diğer kişilerin spor ahlakına ve disiplinine aykırı davranışlarına ilişkin ceza işleri disiplin yönergesi kapsamında değerlendirilir.

(3) Federasyonun faaliyet programında yer almayan il veya ilçe müdürlüğünce düzenlenen müsabaka ve faaliyetlerde; kulüpler, faaliyete katılan kuruluşlar, sporcular, hakem, antrenör, menajer, yönetici ve görevli diğer kişilerin spor ahlakına ve disiplinine aykırı davranışlarına ilişkin ceza işleri il veya ilçe ceza kuruları tarafından yürütülür.

(4) Federasyon disiplin kurulunca verilen kararlara karşı Tahkim Kuruluna itiraz edilebilir.

(5) İl veya ilçe ceza kuruları tarafından verilen cezalara karşı, 7/1/1993 tarihli ve 21458 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Amatör Spor Dalları Ceza Yönetmeliği hükümleri uyarınca, Genel Müdürlük Ceza Kuruluna itiraz edilebilir.

(6) Tahkim Kurulu, Genel Müdürlük ceza kuruları, Federasyonun disiplin kurulu ile il veya ilçe ceza kurularınca verilecek cezalar, Genel Müdürlük Merkez Ceza Kurulunda oluşturulacak sportif ceza kütüğüne kaydedilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Ödül ve sponsorluk

MADDE 34 – (1) Ödül ve sponsorluk işlemleri Kanunun ek 3 üncü maddesi ile 13/9/2010 tarihli ve 2010/956 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Spor Hizmet ve Faaliyetlerinde Üstün Başarı Gösterenlerin Ödüllendirilmesi Hakkında Yönetmelik ve 16/6/2004 tarihli ve 25494 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Sponsorluk Yönetmeliği çerçevesinde yürütülür.

(2) Federasyon, Spor Hizmet ve Faaliyetlerinde Üstün Başarı Gösterenlerin Ödüllendirilmesi Hakkında Yönetmelik kapsamında yer almayan sporcu, kulüp ve antrenörler için çıkaracağı talimat hükümlerine göre ödül verebilir. Ancak bu durumda verilecek ödüller Genel Müdürlük bütçesinden ayrılacak pay ile alt yapı ve eğitime ilişkin projelerin desteklenmesi için aktarılacak kaynaktan ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığından sağlanan reklam gelirlerinden karşılanamaz.

Fikri, sınai ve ticari haklar

MADDE 35 – (1) Federasyonun kullandığı veya kullanacağı marka, logo ve benzeri tüm fikri ve sınai hakların mülkiyeti ve kulanım hakkı münhasıran Federasyona aittir. Yayınların düzenlenmesi

MADDE 36 – (1) Federasyon faaliyetleri kapsamında basketbol müsabakalarının televizyon, radyo ve internet aracılığı ile yayınlanmasına; söz konusu yayınların düzenlenmesine ve programlanmasına münhasıran yönetim kurulu yetkilidir. Ulusal karşılaşmalar şifreli yayınlanamaz.

Kulüpler

MADDE 37 – (1) Federasyona bağlı spor dalarında faaliyet gösteren spor kulüpleri ve diğer spor kulüplerinin spor dalı şubeleri, Federasyonun görev alanına giren konularda Federasyona bağlıdır. Spor kulüpleri gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü tarafından kayıt ve tescil edilir. Kulüpler, tescil edildikten sonra, branş tescili ve faaliyete katılım işlemleri Federasyon mevzuatına göre yapılır. Tescil edildikten sonra sorumluluklarını yerine getirmeyen kulüplerin kayıt ve tescil işlemleri iptal edilir. Bu kulüpler yarışmalara katılamaz ve Federasyon genel kurulunda temsil edilemezler.

(2) Federasyon; düzenlenen liglerin ülke genelinde en üst düzeyde ilgi görmesi ve gelişmesi amacıyla kulüplerin katılacakları liglere göre uymaları gerekli idari, mali esasları, oluşturulan lig kurulunun da görüşünü alarak hazırlar. Bu konuda gerekli standartları belirler. Lig müsabakalarının en iyi şartlarda izlenebilmesi için tesis standartlarını oluşturur ve bu standartlara uygun tesisleşme için kulüpleri teşvik eder ve gerektiğinde yardımcı olur.

(3) Bu konularla ilgili uygulanacak usul ve esaslar Federasyon tarafından hazırlanan talimatlarla belirlenir.

(4) Tescil ücreti her yıl yönetim kurulunca belirlenir.

Kulüplerin devri ve şirketleşme

MADDE 38 – (1) Basketbol kulüpleri ile diğer spor kulüplerinin basketbol şubeleri kanunlarda belirtilen şekil ve esaslara göre kuracakları veya kurmuş oldukları anonim şirketlere devredilebilir. Kulüplerin şirketleşmesi halinde tescili bulundukları yerden başka bir yere nakilleri yapılamaz.

(2) Devir yöntemi ve devirde uyulması gereken esaslar Federasyon tarafından hazırlanan talimatla belirlenir.

Basketbol ligleri ve organizasyonu

MADDE 39 – (1) Basketbol kulüplerinin katıldığı birinci, ikinci ve bölgesel olarak düzenlenen liglerin yönetimi ve organizasyonu Federasyon tarafından yürütülür.

(2) Erkekler ve kadınlar basketbol liglerinin düzenlenmesine ilişkin usul ve esaslar talimatla belirlenir.

Alt düzenleyici işlemler

MADDE 40 – (1) Bu Ana Statüye dayanılarak hazırlanan diğer alt düzenleyici işlemler, Genel Müdürlüğün internet sitesinde yayımlanır.

(2) Bu Ana Statü ve Federasyonun diğer alt düzenleyici işlemleri, Kanun ve Yönetmelik hükümlerine aykırı olamaz.

Yürürlükten kaldırılan ana statü

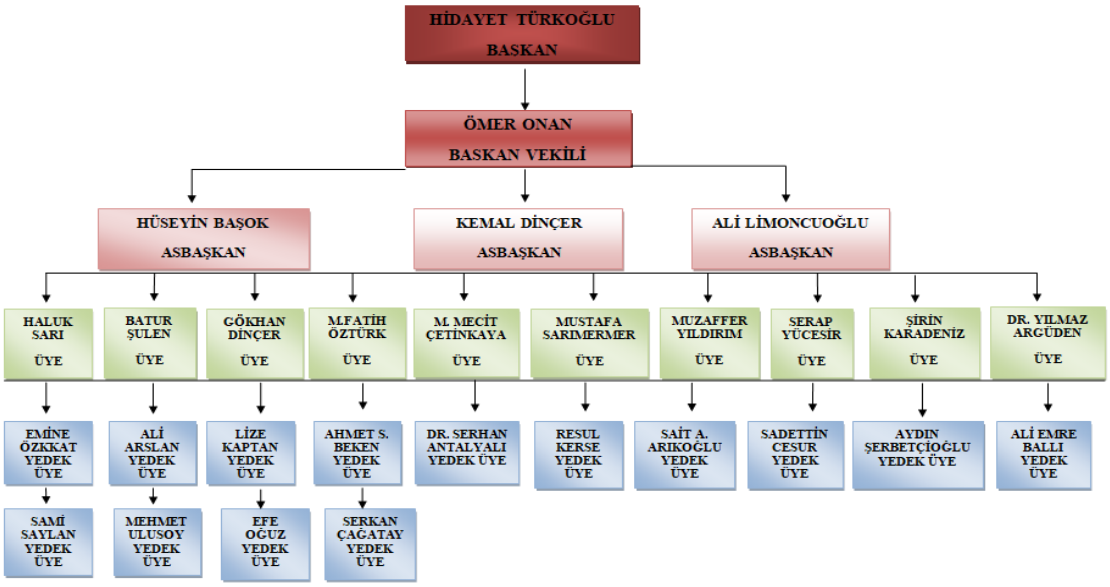
MADDE 41 – (1) 3/5/2005 tarihli ve 25804 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Türkiye Basketbol Federasyonu Ana Statüsü yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürürlük

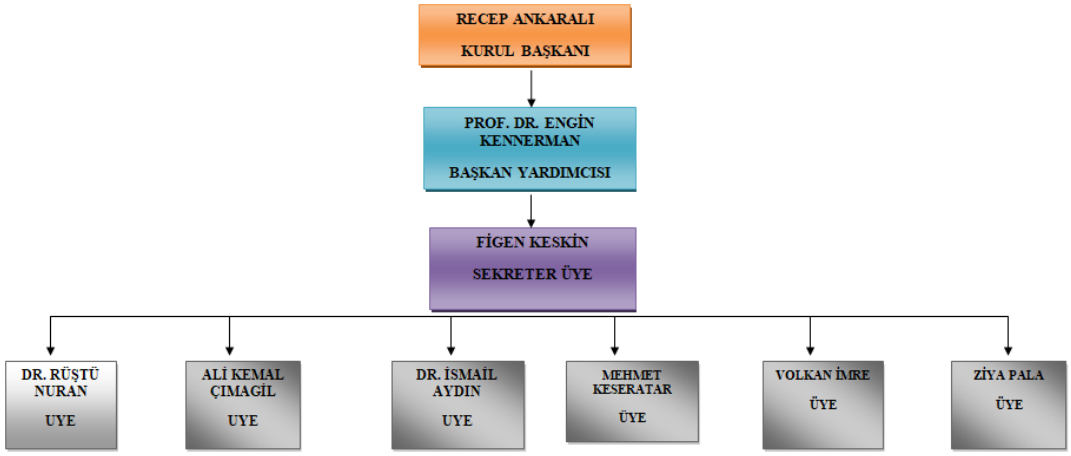
MADDE 42 – (1) Bu Ana Statü yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 43 – (1) Bu Ana Statü hükümlerini Türkiye Basketbol Federasyonu Başkanı yürütür. (TBF, 2023a)."



Şekil 2.2: Türkiye basketbol federasyonu yönetim kurulu şeması (TBF, 2023b).



Şekil 2.3: Türkiye basketbol federasyonu merkez hakem kurulu şeması (TBF, 2023b).

BÖLÜM 3. MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örneklemi, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analiz edilmesi hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Basketbol hakemlerinin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlendiği bu araştırma "ilişkisel tarama modeli" kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli "*iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri*" şeklinde ifade edilmiştir (Karasar, 2018, s. 114).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini 2022-2023 Sezonunda Türkiye Basketbol Federasyonu'nda görev yapan hakemler oluşturmaktadır. Örneklem ise belirtilen evren içerisinden kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 38'i kadın, 160'ı erkek 198 hakem oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme *"hızlı ve ucuz yoldan veri elde etmenin en kestirme yoludur"* (Karagöz, 2017, s. 66). Araştırma grubuna ait tanımlayıcı istatistik sonuçları tablo 3.1' de verilmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları.

Cinsiyet	n	%	$\overline{X}_{yaş}$	$\overline{X}_{hakemlik\ yaşı}$
Kadın	38	19,2		
Erkek	160	80,8	30,94±7,06	9,46±6,04
Toplam	198	100,0		

Tablo 3.1' e göre hakemlerin %19,2'sinin (n=38) kadın, %80,8'inin (n=160) erkek olduğu; yaş ortalamalarının 30,94±7,06; hakemlik yaşı ortalamalarının ise 9,46±6,04 olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmad kullanılan kişisel bilgi formu, örgüt kültürü ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve liderlik yönelimleri ölçeğine ilişkin detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Basketbol hakemlerinin demografik özelliklerini belirmeye yönelik kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hakemlik yaşı, hakemlik dışındaki meslekleri, klasman türleri bilgilerine ulaşılmak hedeflenmiştir.

3.3.2. Örgüt kültürü ölçeği

Örgüt kültürü ölçeği, Ogbonna ve Haris (2000)'in tarafından geliştirişmiş ve Karadeniz (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 16 soru 5'li likert tipindedir. Ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; "yenilikçi kültür", "yarışmacı kültür", "bürokratik kültür", ve "topluluk kültürü" alt boyutlarını ifade etmektedir. İlgili boyutlarda alınan puanın yüksek olması ilgili örgüt kültürü özelliğinin kullanıldığı, düşük puan ise ilgili örgüt kültürü özelliğinin az kullanıldığını işaret etmektedir. Ayrıca ölçekten toplan puan alınarakta örgüt kültürünün genel değerlendirilmesi yapılabilinmektedir (Karadeniz, 2010). Yapılan bu araştırmada öçme aracına ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı "yenilikçi kültür için .87", "yarışmacı kültür için .78", "bürokratik kültür için .83", ve "topluluk kültürü için .81" ölçek geneli için ise .92 olarak hesaplanmıştır.

3.3.3. Örgütsel bağlılık ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilmiştir. Wasti (2000) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Ölçek 18 soru 5'li likert tipinde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve

normatif bağlılık" boyutlarını ifade etmektedir. İlgili boyutlarda alınan puanın yüksek olması ilgili örgütsel bağlılığın yükseldiğini, düşük puan ise ilgili örgütsel bağlılığın azaldığını işaret etmektedir. Yapılan bu araştırmada öçme aracına ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı "duygusal bağlılık için .94", "devam bağlılığı için .88" ve "normatif bağlılık için .81" olarak hesaplanmıştır.

3.3.4. Liderlik yönelimleri ölçeği

Liderlik yönelimleri ölçeği, Bolman ve Deal (1990) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması ise Dereli (2003) tarafından yapılmıştır. Envanter otuz iki soru 5'li likert tipindedir. Envanter "insana yönelik liderlik, yapıya yönelik liderlik, dönüşümsel liderlik ve karizmatik liderlik" olan dört temel boyutu içermektedir. İlgili faktörden alınan puanın yüksek olması ilgili liderlik özelliğinin kullanıldığı, düşük puan ise ilgili liderlik özelliğinin az kullanıldığını işaret etmektedir (Dereli, 2003). Yapılan bu araştırmada envantere ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı; "insana yönelik liderlik" için .87, "yapıya yönelik liderlik" için .79, "dönüşümsel liderlik" için .83 ve "karizmatik liderlik" için .82" olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için Türkiye Basketbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu Başkanlığından gerekli izinler alınmıştır. Ardından Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde görev yapan hakemlere ulaşmak güç olduğu için araştırma soruları çevrimiçi ortama aktarılmıştır. Daha sonra federasyon aracılığıyla araştırma soruları hakemlere ulaştırılarak verilerin toplanması sağlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Hakemlerden elde edilen cevaplar kodlamaları yapılarak SPSS programına aktarılmıştır. Burada öncelikle ölçme araçlarının güvenirlik katsayıları hesaplanmış ve ölçme araçları ve araştırma grubuna ait tanımlayıcı istatistik sonuçları incelemiştir. Verilere uygulanacak analizlere karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Elde edilen değerlerin ±2 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bu değerlerin (George ve Mallery, 2019, ss. 114-115) normal kabul edildiğine dair kanıtlar

mevcuttur. Normal dağılıma uygun verilerin analizinde Verilerin çözümlenmesinde bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans (ANOVA) ve Pearson korelasyon analizleri kullanılmıştır.

BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizlerin bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Örgüt kültürünün cinsiyete göre karşılaştırma sonuçları.

	Cinsiyet	n	$\overline{X}$	ss	t	p
Yenilikçi Kültür	Kadın	38	3,83	,81	-,276	,783
	Erkek	160	3,87	,80		
Yarışmacı Kültür	Kadın	38	3,45	,72	-,940	,348
	Erkek	160	3,57	,69		
Bürokratik Kültür	Kadın	38	3,83	,92	-,176	,861
	Erkek	160	3,85	,72		
Topluluk Kültürü	Kadın	38	3,54	,89	-,848	,397
	Erkek	160	3,66	,78		
Örgüt Kültürü Genel	Kadın	38	3,66	,74	-,634	,527
	Erkek	160	3,74	,65		

Tablo 4.1' deki *"bağımsız gruplar t-testi"* sonucunda; yenilikçi, yarışmacı, bürokratik, topluluk ve örgüt kültürü genel puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>.05).

Tablo 4.2: Örgüt kültürü ile yaş arasındaki ilişki sonuçları.

		Yenilikçi Kültür	Yarışmacı Kültür	Bürokratik Kültür	Topluluk Kültürü	Örgüt Kültürü Genel
Yaş	r	-,164*	-,147*	-,152*	-,102	-,162*
	p	,021	,039	,033	,154	,023

Tablo 4.2'deki *"Pearson korelasyon"* analizi sonucunda; yaş ile yenilikçi, yarışmacı, bürokratik ve örgüt kültürü genel puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (p<.05).

Tablo 4.3: Örgüt kültürünün eğitim durumuna göre karşılaştırma sonuçları.

	Eğitim Durumu	n	$\overline{X}$	ss	F	p
Yenilikçi Kültür	Lise[a]	12	3,77	,92	,664	,575
	Ön Lisans[b]	16	3,70	,70		
	Lisans[c]	142	3,85	,77		
	Lisansüstü[d]	28	4,03	,92		
Yarışmacı Kültür	Lise[a]	12	3,46	1,00	,427	,734
	Ön Lisans[b]	16	3,56	,60		
	Lisans[c]	142	3,53	,68		
	Lisansüstü[d]	28	3,68	,68		
Bürokratik Kültür	Lise[a]	12	3,77	1,01	,244	,866
	Ön Lisans[b]	16	3,81	,84		
	Lisans[c]	142	3,84	,70		
	Lisansüstü[d]	28	3,96	,93		
Topluluk Kültürü	Lise[a]	12	3,67	1,03	,090	,965
	Ön Lisans[b]	16	3,73	,90		
	Lisans[c]	142	3,63	,74		
	Lisansüstü[d]	28	3,63	,96		
Örgüt Kültürü Genel	Lise[a]	12	3,67	,90	,256	,857
	Ön Lisans[b]	16	3,70	,67		
	Lisans[c]	142	3,71	,62		
	Lisansüstü[d]	28	3,82	,81		

Tablo 4.3' deki *"tek yönlü varyans analizi (ANOVA)"* sonucunda; yenilikçi, yarışmacı, bürokratik, topluluk ve örgüt kültürü genel puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>.05).

Tablo 4.4: Örgüt kültürünün meslek grubuna göre karşılaştırma sonuçları.

	Meslek	n	$\overline{X}$	ss	F	p	Fark
Yenilikçi Kültür	Öğretmen[a]	39	3,62	,96	2,005	,080	
	Öğrenci[b]	17	4,18	,53			
	Memur[c]	20	3,60	1,11			
	Mühendis[d]	23	3,95	,60			
	Spor Eğitmeni[e]	16	4,00	,84			
	Diğer[f]	83	3,92	,68			

Tablo 4.4 (Devam): Örgüt kültürünün meslek grubuna göre karşılaştırma sonuçları.

	Meslek	n	$\overline{X}$	ss	F	p	Fark
Yarışmacı Kültür	Öğretmen[a]	39	3,34	,79	2,017	,078	
	Öğrenci[b]	17	3,88	,56			
	Memur[c]	20	3,39	,95			
	Mühendis[d]	23	3,71	,58			
	Spor Eğitmeni[e]	16	3,59	,71			
	Diğer[f]	83	3,57	,60			
Bürokratik Kültür	Öğretmen[a]	39	3,66	,86	2,304	,046	b>a,c
	Öğrenci[b]	17	4,16	,39			
	Memur[c]	20	3,53	,83			
	Mühendis[d]	23	4,08	,71			
	Spor Eğitmeni[e]	16	3,86	,93			
	Diğer[f]	83	3,89	,70			
Topluluk Kültürü	Öğretmen[a]	39	3,51	,90	1,740	,127	
	Öğrenci[b]	17	4,04	,63			
	Memur[c]	20	3,41	,93			
	Mühendis[d]	23	3,67	,79			
	Spor Eğitmeni[e]	16	3,44	,91			
	Diğer[f]	83	3,70	,72			
Örgüt Kültürü Genel	Öğretmen[a]	39	3,53	,80	2,418	,037	b>a,c
	Öğrenci[b]	17	4,07	,41			
	Memur[c]	20	3,48	,80			
	Mühendis[d]	23	3,85	,61			
	Spor Eğitmeni[e]	16	3,72	,70			
	Diğer[f]	83	3,77	,58			

Tablo 4.4' deki *"tek yönlü varyans analizi (ANOVA)"* sonucunda; bürokratik ve örgüt kültürü genel puanlarının meslek grubuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<.05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc (SCHEFFE) sonuçlarına göre; bürokratik kültür ve örgüt kültürü genelinde öğrencilerin puanlarının öğretmen ve memurlarının puanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan yenilikçi, yarışmacı ve topluluk kültürü puanlarının ise meslek grubuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>.05$).

Tablo 4.5: Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre karşılaştırma sonuçları.

	Cinsiyet	n	$\overline{X}$	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	38	4,19	,73	1,504	,134
	Erkek	160	3,97	,81		
Devam Bağlılığı	Kadın	38	2,29	,98	-,811	,418
	Erkek	160	2,43	1,02		
Normatif Bağlılık	Kadın	38	3,36	,68	,977	,330
	Erkek	160	3,24	,62		

Tablo 4.5' deki *"bağımsız gruplar t-testi"* sonucunda; duygusal, devam ve normatif bağlılık puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>.05).

Tablo 4.6: Örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişki sonuçları.

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Yaş	r	-,046	,021	-,063
	p	,518	,774	,378

Tablo 4.6'daki *"Pearson korelasyon"* analizi sonucunda; yaş ile örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir (p>.05).

Tablo 4.7: Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre karşılaştırma sonuçları.

	Eğitim Durumu	n	$\overline{X}$	ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Lise[a]	12	4,38	,54	,951	,417	
	Ön Lisans[b]	16	4,07	,69			
	Lisans[c]	142	3,98	,82			
	Lisansüstü[d]	28	4,02	,84			
Devam Bağlılığı	Lise[a]	12	3,07	1,01	4,688	,003	a,b>d
	Ön Lisans[b]	16	2,93	1,13			
	Lisans[c]	142	2,36	,98			
	Lisansüstü[d]	28	2,04	,88			
Normatif Bağlılık	Lise[a]	12	3,53	,63	1,199	,311	
	Ön Lisans[b]	16	3,42	,72			
	Lisans[c]	142	3,22	,61			
	Lisansüstü[d]	28	3,27	,67			

Tablo 4.7' deki *"tek yönlü varyans analizi (ANOVA)"* sonucunda; devam bağlılığı puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<.05). Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc (SCHEFFE) sonuçlarına göre; lise, ön lisans puanlarının lisansüstü puanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Öte yandan duygusal ve normatif bağlılığı puanlarının ise eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>.05).

Tablo 4.8: Örgütsel bağlılığın meslek grubuna göre karşılaştırma sonuçları.

	Meslek	n	$\overline{X}$	ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Öğretmen[a]	39	3,91	,87	,890	,489	
	Öğrenci[b]	17	4,29	,47			
	Memur[c]	20	3,83	,69			
	Mühendis[d]	23	4,02	,79			
	Spor Eğitmeni[e]	16	4,18	,79			
	Diğer[f]	83	4,01	,85			
Devam Bağlılığı	Öğretmen[a]	39	2,21	,90	3,633	,004	c>b
	Öğrenci[b]	17	1,91	,61			
	Memur[c]	20	3,03	,77			
	Mühendis[d]	23	2,33	1,16			
	Spor Eğitmeni[e]	16	2,01	,88			
	Diğer[f]	83	2,54	1,08			
Normatif Bağlılık	Öğretmen[a]	39	3,11	,64	1,627	,155	
	Öğrenci[b]	17	3,52	,53			
	Memur[c]	20	3,47	,62			
	Mühendis[d]	23	3,28	,63			
	Spor Eğitmeni[e]	16	3,11	,60			
	Diğer[f]	83	3,26	,65			

Tablo 4.8' deki *"tek yönlü varyans analizi (ANOVA)"* sonucunda; devam bağlılığı puanlarının meslek grubuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<.05). Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc (SCHEFFE) sonuçlarına göre; memurların puanlarının öğrencilerin puanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Öte yandan duygusal ve normatif bağlılığı puanlarının ise meslek grubuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>.05).

Tablo 4.9: Liderliğin cinsiyete göre karşılaştırma sonuçları.

	Cinsiyet	n	$\overline{X}$	ss	t	p
İnsana Yönelik Liderlik	Kadın	38	4,46	,46	1,210	,228
	Erkek	160	4,35	,53		
Yapıya Yönelik Liderlik	Kadın	38	4,21	,50	-,549	,584
	Erkek	160	4,26	,52		
Politik (Dönüşümcü) Liderlik	Kadın	38	3,89	,73	-,988	,324
	Erkek	160	4,01	,63		
Sembolik (Karizmatik) Liderlik	Kadın	38	3,96	,70	-,624	,533
	Erkek	160	4,03	,65		

Tablo 4.9' daki *"bağımsız gruplar t-testi"* sonucunda; insana yönelik, yapıya yönelik, politik ve sembolik liderlik puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>.05).

Tablo 4.10: Liderlik ile yaş arasındaki ilişki sonuçları.

		İnsana Yönelik Liderlik	Yapıya Yönelik Liderlik	Politik (Dönüşümcü) Liderlik	Sembolik (Karizmatik) Liderlik
Yaş	r	,080	,075	-,025	,077
	p	,264	,297	,722	,280

Tablo 4.10'daki *"Pearson korelasyon"* analizi sonucunda; yaş ile insana yönelik, yapıya yönelik, politik ve sembolik liderlik puanları arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir (p>.05).

Tablo 4.11: Liderliğin eğitim durumuna göre karşılaştırma sonuçları.

	Eğitim Durumu	n	$\overline{X}$	ss	F	p
İnsana Yönelik Liderlik	Lise[a]	12	4,68	,47	1,864	,137
	Ön Lisans[b]	16	4,23	,68		
	Lisans[c]	142	4,36	,52		
	Lisansüstü[d]	28	4,38	,41		
Yapıya Yönelik Liderlik	Lise[a]	12	4,38	,55	1,015	,387
	Ön Lisans[b]	16	4,08	,59		
	Lisans[c]	142	4,25	,52		
	Lisansüstü[d]	28	4,33	,43		

Tablo 4.11 (Devam): Liderliğin eğitim durumuna göre karşılaştırma sonuçları.

	Eğitim Durumu	n	$\overline{X}$	ss	F	p
Politik (Dönüşümcü) Liderlik	Lise[a]	12	4,22	,80	,618	,604
	Ön Lisans[b]	16	3,92	,75		
	Lisans[c]	142	3,98	,63		
	Lisansüstü[d]	28	3,95	,65		
Sembolik (Karizmatik) Liderlik	Lise[a]	12	4,17	,62	,758	,519
	Ön Lisans[b]	16	3,83	,92		
	Lisans[c]	142	4,04	,64		
	Lisansüstü[d]	28	3,96	,63		

Tablo 4.11' deki *"tek yönlü varyans analizi (ANOVA)"* sonucunda; insana yönelik, yapıya yönelik, politik ve sembolik liderlik puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>.05).

Tablo 4.12: Liderliğin meslek grubuna göre karşılaştırma sonuçları.

	Meslek	n	$\overline{X}$	ss	F	p	Fark
İnsana Yönelik Liderlik	Öğretmen[a]	39	4,27	,46	1,387	,231	
	Öğrenci[b]	17	4,50	,51			
	Memur[c]	20	4,33	,60			
	Mühendis[d]	23	4,20	,55			
	Spor Eğitmeni[e]	16	4,53	,61			
	Diğer[f]	83	4,41	,50			
Yapıya Yönelik Liderlik	Öğretmen[a]	39	4,14	,54	,588	,709	
	Öğrenci[b]	17	4,23	,57			
	Memur[c]	20	4,34	,55			
	Mühendis[d]	23	4,27	,44			
	Spor Eğitmeni[e]	16	4,33	,50			
	Diğer[f]	83	4,27	,51			
Politik (Dönüşümcü) Liderlik	Öğretmen[a]	39	3,76	,64	1,325	,255	
	Öğrenci[b]	17	4,02	,60			
	Memur[c]	20	4,04	,68			
	Mühendis[d]	23	4,07	,68			
	Spor Eğitmeni[e]	16	4,17	,69			
	Diğer[f]	83	4,01	,63			

Tablo 4.12 (Devam): Liderliğin meslek grubuna göre karşılaştırma sonuçları.

	Meslek	n	$\overline{X}$	ss	F	p	Fark
Sembolik (Karizmatik) Liderlik	Öğretmen[a]	39	3,84	,68	1,036	,397	
	Öğrenci[b]	17	4,04	,60			
	Memur[c]	20	4,15	,63			
	Mühendis[d]	23	4,08	,61			
	Spor Eğitmeni[e]	16	4,21	,65			
	Diğer[f]	83	4,01	,69			

Tablo 4.12' deki *"tek yönlü varyans analizi (ANOVA)"* sonucunda; insana yönelik, yapıya yönelik, politik ve sembolik liderlik puanlarının meslek gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>.05).

Tablo 4.13: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sonuçları.

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Yenilikci Kültür	r	,498**	-,068	,304**
	p	,000	,340	,000
Yarışmacı Kültür	r	,468**	,096	,383**
	p	,000	,177	,000
Bürokratik Kültür	r	,492**	,016	,308**
	p	,000	,822	,000
Topluluk Kültürü	r	,615**	-,036	,431**
	p	,000	,617	,000
Örgüt Kültürü Genel	r	,597**	-,001	,409**
	p	,000	,984	,000

Tablo 4.13' deki *"Pearson korelasyon analizi"* sonucunda; duygusal bağlılık ile yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, bürokratik kültür, topluluk kültürü ve örgüt kültürü genel puan ortalamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde; normatif bağlılık ile yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, bürokratik kültür, topluluk kültürü ve örgüt kültürü genel puan ortalamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (p<.05).

Tablo 4.14: Örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişki sonuçları.

		İnsana Yönelik Liderlik	Yapıya Yönelik Liderlik	Politik (Dönüşümcü) Liderlik	Sembolik (Karizmatik) Liderlik
Yenilikci	r	,371**	,331**	,341**	,328**
Kültür	p	,000	,000	,000	,000
Yarışmacı	r	,382**	,347**	,407**	,407**
Kültür	p	,000	,000	,000	,000
Bürokratik	r	,322**	,293**	,288**	,287**
Kültür	p	,000	,000	,000	,000
Topluluk	r	,273**	,224**	,298**	,269**
Kültürü	p	,000	,002	,000	,000
Örgüt Kültürü	r	,385**	,341**	,380**	,367**
Genel	p	,000	,000	,000	,000

Tablo 4.14' deki *"Pearson korelasyon analizi"* sonucunda; yenilikçi kültür ile insana yönelik, yapıya yönelik, politik (dönüşümcü) ve sembolik (karizmatik) liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde; yarışmacı kültür ile insana yönelik, yapıya yönelik, politik (dönüşümcü) ve sembolik (karizmatik) liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde; örgüt kültürü genel ile insana yönelik, yapıya yönelik, politik (dönüşümcü) ve sembolik (karizmatik) liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde; bürokratik kültür ile insana yönelik liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde, yapıya yönelik, politik (dönüşümcü) ve sembolik (karizmatik) liderlik arasında ise pozitif yönde düşük düzeyde; topluluk kültürü ile yapıya yönelik, politik (dönüşümcü) ve sembolik (karizmatik) liderlik arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($p<.05$).

Tablo 4.15: Örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki ilişki sonuçları.

		İnsana Yönelik Liderlik	Yapıya Yönelik Liderlik	Politik (Dönüşümcü) Liderlik	Sembolik (Karizmatik) Liderlik
Duygusal Bağlılık	r	,317**	,274**	,338**	,276**
	p	,000	,000	,000	,000
Devam Bağlılığı	r	,026	-,014	,038	,029
	p	,720	,848	,599	,689
Normatif Bağlılık	r	,125	,080	,174*	,104
	p	,081	,260	,014	,145

Tablo 4.15' deki *"Pearson korelasyon analizi"* sonucunda; duygusal bağlılık ile insana yönelik ve politik (dönüşümcü) liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde; politik (dönüşümcü) ve sembolik (karizmatik) liderlik arasında ise pozitif yönde düşük düzeyde; normatif bağlılık ile politik (dönüşümcü) liderlik arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($p<.05$).

BÖLÜM 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma kapsamında elde edilen bulguların istatistiksel analiz sonuçları literatür ışığında tartışılmış ve bu bulgulara ait yorum, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma

Bu araştırmada basketbol hakemlerinin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada oluşturulan problem cümlesi ve alt problemlere ilişkin tartışma ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

- Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin örgüt kültürü skorlarında cinsiyete göre anlamlı fark görülmemiştir. Ortaya çıkan bu sonuçta hareketle cinsiyet faktörünün hakemlerin örgüt kültürüne bakış açılarını etkilemediği söylenebilir. Basketbol hakemlerinin federasyonun örgütünün içerisinde zaman geçirmedikleri için, kadın ya da erkek olmalarının örgüt kültürüne bakış açılarında farklılık olmadığı söylenebilir. Literatür incelendiğinde araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren çalışmalara rastlanmıştır (Tekpınar, 2022; Peker, 2022; Can, 2021; Yılmaz, 2021; Durmuş, 2020; Yalçın, 2020; Şahin, 2020; Sayılır, 2020; Elmas, 2019; Meriç, 2018; Ayyıldız, 2017).

Tekpınar (2022) ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada 189 kadın 138 erkek katılımcıyı araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışmada cinsiyet değişkenine göre örgüt kültüründe anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Peker (2022)'in öğretmenler üzerinde yaptığı ve 256 kadın 185 erkek katılımcının yer aldığı çalışmada cinsiyete göre örgüt kültüründe anlamlı bir farklılık rapor edilmemiştir. Can (2021) tarafından üniversite öğrencilerini kapsayan 550 kadın 535 erkek katılımnın yer aldığı araştırmada cinsiyet değişkenine göre örgüt kültüründe anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yılmaz (2021)'ın okullardaki örgüt kültürü üzerine yaptığı çalışmaya 313

kadın 199 erkek katılımcı yer almıştır. Çalışmada öğretmenlerin örgüt kültüründe cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya konmamıştır. Durmuş (2020) spor bilimleri fakültesindeki akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürlerinde fark ortaya konmamıştır. Yalçın (2020)'ın meslek liselerinde görev yapan öğretmenler üzerine yaptığı araştırmaya 71 erkek 124 kadın öğretmen katılmıştır. Araştırmada örgüt kültürünün tüm faktörlerinde cinsiyete göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Şahin (2020) tarafından yapılan örneklemi Uşak ili merkezinde görev yapan öğretmenlerin oluşturduğu çalışmada 256 kadın 243 erkek öğretmen araştırmaya katılım sağlamıştır. Çalışmada öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgüt kültüründe anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Sayılı (2020) tarafından Sivas ilindeki ortaokullardaki öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaya 194 kadın 146 erkek öğretmen katılım göstermiştir. Araştırmada öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgüt kültüründe anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elmas (2019) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmaya 131 erkek 211 kadın öğretmen katılım göstermiştir. Çalışmada örgüt kültürü skorlarında cinysete göre farklılık bulunmadığı rapor edilmiştir. Meriç (2018) tarafından Balıkesir merkez ilçede ilkokulda görev yapanlar üzerine yapılan araştırmaya 243 kadın 293 erkek katılımcı dahil olmuştur. Çalışmada ilkokulda görev yapanların cinsiyete göre örgüt kültürlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Ayyıldız (2017) tarafından spor tesisi personelleri dahil edilerek gerçekleştirilen çalışmada örgüt kültüründe personellerin cinsiyete göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

Diğer yandan literatürde örgüt kültüründe cinsiyete göre anlamlı farklılık bulan çalışmalarda mevcuttur (Erdemoğlu, 2021; Batga, 2018). Erdemoğlu (2021)'nun Ankara ilindeki öğretmenler üzerinde yapılan çalışmaya 302 kadın 135 erkek öğretmen katılım göstermiştir. Çalışmada okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine örgüt kültürünün anlamlı bir farklılık gösterdiği rapor edilmiştir. Ortalama puanlar incelendiğinde örgüt kültüründe kadın öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Buradan anlaşılacağı üzere kadınların bulunduğu örgüte kolay bir şekilde adapte olmaları, sahiplenme duygusunu barındırmaları, hem anaç bir mizaca sahip olmaları hemde ilişki merkezli davranmaları ile bağlantılı olduğu söylenebilir. Batga (2018) sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmaya 209 erkek 305 kadın sağlık

personeli katılmıştır. Araştırma raporlarında katılımcıların örgüt kültürlerinde cinsiyete göre anlamlı fark saptamıştır.

- Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin yaşları ile yenilikçi, yarışmacı, bürokratik ve örgüt kültürü genel puanları arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bir başka deyişle hakemlerin yaşları arttıça örgüt kültürleri azalmaktadır. Buna gerekçe olarak yaşla beraber hakemlerde meydana gelebilecek bazı kondisyonel özelliklerin azalmasıyla, klasman seviyesi atlamada sorunlar yaşanabilir. Şöyle ki söz konusu kondisyonel özelliklerinin azalmasının dezavantaj oluşturduğu ve klasman atlamada geri planda kalınabildiği, bu nedenlede hakemlerin psikolojik olarak etkilendiği düşünülmektedir. Klasman seviyesi atlanamaması durumunda ise hakemlerin durumdan olumsuz etkilenip örgüt kültürlerinin azalmış olabileceği şeklinde yorum getirilebilir.

Literatürde bu sonucu destekler nitelikte araştırmaların varlığı göze çarpmaktadır (Can, 2021; Çevik, 2019; Batga, 2018; Umar, 2015).

Can (2021) tarafından 550 kadın 535 erkek üniversite öğrencisi katılımcının yer aldığı araştırmada yaş değişkenine göre örgüt kültüründe anlamlı bir farklılık ortaya konmuştur. Çevik (2019) tarafından yapılan TFF 1.lig futbol takımları üzerine yaptığı araştırmaya toplam 354 katılımcı katılmıştır. Araştırmada TFF 1.lig futbol takımlarının yaşlarına göre örgüt kültürü skorlarında farklılık olduğu raporlanmıştır. Batga (2018)'nın sağlık çalışanları personeli örneklem alınarak yapmış olduğu araştırmaya 209 erkek 305 kadın katılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde örgüt kültürü skorlarında yaşa göre farklılık elde edilmiştir. Umar (2015) tarafından Konya ilinde ortaokul öğretmenleri üzerinde yapılan çalışmaya 158 kadın 129 erkek ortaokul öğretmeni dahil edilmiştir. Çalışmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin örgüt kültüründe yaşa göre farklılık elde edilmiştir.

Öte yandan literatürde örgüt kültürünün yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği çalışmalarda mevcuttur (Erdemoğlu, 2021; Durmuş, 2020; Şahin, 2018; Meriç, 2018; Ayyıldız, 2017; Türkkan, 2017).

Erdemoğlu (2021)'nun öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmaya 302 kadın 135 erkek öğretmen katılım göstermiştir. Çalışmada yer alan katılımcıların örgüt kültürlerinin yaşa göre fark göstermediği raporlanmıştır. Durmuş (2020)'un spor bilimleri fakültesindeki

akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmaya 50 kadın 180 erkek akademisyen katılım sağlamıştır. Çalışma raporlarında örgüt kültürü skorlarında yaşa göre farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Şahin (2018)'in bir yükseköğretim kurumunda görevli olan 1559 akademisyeni kapsayan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile yaptığı çalışmada örgüt kültüründe yaşa göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Meriç (2018) tarafından Balıkesir merkez ilçede ilkokulda görev yapanlar üzerinde yapılan çalışmaya 243 kadın 293 erkek katılımcı dahil olmuştur. Çalışmada ilkokulda görev yapanların yaşlarına göre örgüt kültürlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Ayyıldız (2017) tarafından yerel ve özel sektördeki spor tesisi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada 167 erkek 136 kadın katılımcı çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre örgüt kültürlerinde anlamlı fark olmadığı ifade edilmiştir. Türkkan (2017) tarafından İstanbul Ticaret Üniversitesi personeli üzerine yapılan araştırmaya 91 kadın 110 erkek personel katılım göstermiştir. Araştırmaya katılan personellerin yaş guruplarına göre örgüt kültürlerinde farklılık saptanmamıştır.

- Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin yenilikçi, yarışmacı, bürokratik, topluluk ve örgüt kültürü genel skorlarının eğitim durumuna göre fark göstermediği rapor edilmiştir. Basketbol hakemlerinin eğitim durumlarının örgüt içerisinde bulunuduğu konumu ve hakemlerin rolünü etkilemediğini söylenebilir. Basketbol hakemleri örgüt içerisinde masa hakemi ve orta hakem olma statüsüne göre sorumlu oldukları işleri yerine getirirler. Araştırma sonucunca elde edilen sonuç, örgüt içerisinde hakemlerin eğitim durumları her ne olursa olsun örgütteki durumunu etkilemediği anlamına gelebilir.

Literatürde bu sonucu destekler nitelikte araştırmalarda yapılmıştır (Peker, 2022; Tekpınar, 2022; Meriç, 2018; Şahin, 2018; Ayyıldız, 2017; Türkkan, 2017).

Peker (2022) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan ve 256 kadın 185 erkek katılımcının yer aldığı çalışmada öğretmenlerin örgüt kültürlerinde öğrenim durumlarına göre fark olmadığı rapor edilmiştir. Tekpınar (2022)'ın ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada 189 kadın 138 erkek katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışmada öğrenim durumuna göre örgüt kültüründe fark gözlenmemiştir. Meriç (2018) tarafından Balıkesir merkez ilçede ilkokulda görev yapanlar üzerinde yapılan çalışmada 243 kadın 293 erkek katılımcı

araştırmaya dahil olmuştur. Çalışmada ilkokulda görev yapan katılımcıların örgüt kültürlerinde eğitim seviyesinde fark olmadığı rapor edilmiştir. Şahin (2018) tarafından yükseköğretimde görevli olan 1559 akademisyeni kapsayan basit tesadüfü örnekleme yöntemi ile yapılan çalışmada eğitim durumunda örgüt kültürü skorlarının farklılık göstermediği raporlanmıştır. Ayyıldız (2017) tarafından yerel ve özel sektördeki spor tesisi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada 167 erkek 136 kadın katılımcı örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada yer alan katılımcıların eğitim seviyelerinde örgüt kültürü skorlarının farklılık göstermediği saptanmıştır. Türkkan (2017) tarafından İstanbul Ticaret Üniversitesi personeli üzerine yapılan araştırmaya 91 kadın 110 erkek personel katılım göstermiştir. Araştırmaya katılan üniversite personellerinin öğrenim durumuna göre örgüt kültürlerinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Araştırma sonuçlarından farklı olarak literatürde örgüt kültürünün öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık bulan çalışmalarda mevcuttur (Erdemoğlu, 2021; Batga, 2018). Erdemoğlu (2021) tarafından Ankara ilinde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmaya 302 kadın 135 erkek öğretmen katılım göstermiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgüt kültürlerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Batga (2018) tarafından Ankara Numune Araştırma Hastanesi sağlık çalışanları üzerine yapılan çalışmaya 209 erkek 305 kadın sağlık personeli katılmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanların öğrenim durumlarına göre örgüt kültürleri arasında anlamlı bir fark olduğu raporlanmıştır.

- Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin bürokratik ve örgüt kültürü genel puanlarının meslek grubuna göre farklılık gösterdiği; diğer yandan yenilikçi, yarışmacı ve topluluk kültürü puanlarının ise meslek grubuna göre fark göstermediği saptanmıştır. Farklılığa bakıldığında bürokratik kültür ve örgüt kültürü genel puanlarının öğrencilerin puanlarının öğretmen ve memur puanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna gerekçe olarak; basketbol hakemi olan öğrencilerin eğitim hayatları devam ettiği için hiyerarşik yapı düzeninden etkilenmiş olabildikleri düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında meslek gruplarını konu alan sınırlı sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Ulaşılan araştırma sonucunda bulunan sonuçlar ise mevcut araştırma sonucuyla örtüşmemektedir. Taner (2020) tarafından Hatay ilindeki ilçeleri kapsayan

sağlık kurumları üzerinde yaptığı araştırmaya 638 sağlık çalışanı katılım göstermiştir. 638 sağlık çalışanının 413 kadın 225 erkek katılımcından oluşmaktadır. Araştırmada sağlık çalışanlarının meslek gruplarına göre örgüt kültürleri arasından anlamlı farklılık olmadığı raporlanmıştır.

- Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin örgütsel bağlılıklarında cinsiyete göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Ayrıca duygusal, normatif ve örgütsel bağlılığın genel ortalama puanlarında kadınların, devam bağlılığında ise erkeklerin puan ortalaması daha yüksektir. Hakemlerin yaptıkları görevlerin benzer olması nedeniyle bu sonuçta farklılık ortaya çıkmamış olabilir. Literatürde bu sonucu destekler nitelikte araştırmaların varlığı göze çarpmaktadır (Ceylan, 2020; Özdemir, 2020; Kahveci ve diğ., 2019; Yıldız ve Atilla, 2019; Candan ve İnce, 2016; Bozkurt ve Yurt; 2013; Belli, 2010).

Ceylan (2020) tarafından Çorum ilinde GSM personelleri dahil edilerek yapılan araştırmaya 89 kadın 201 erkek katılımcı katılmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Özdemir (2020) tarafından spor lisesi çalışanları üzerinde yapılan çalışmada 69 erkek 32 kadın katılımcı örnekleme dahil edilmiştir. Çalışmada örgütsel bağlılığın cinsiyete göre anlamlı farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir. Kahveci ve diğ. (2019) tarafından Rize ilinde ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılan ve okul yöneticilerinin dahil edildiği araştırmada cinsiyete göre örgütsel bağlılıkta fark olmadığı rapor edilmiştir. Yıldız ve Atilla (2019) tarafından Denizli örnekleminde 82 kadın 109 erkek katılımcının dahil edildiği araştırmada cinsiyete göre örgütsel bağlılıkta fark olmadığı raporlanmıştır. Candan ve İnce (2016) tarafından Karaman emniyet müdürlüğü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın cinsiyet faktöründe anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Bozkurt ve Yurt (2013) Düzce üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel düzeylerini belirmeye yönelik yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın cinsiyete göre fark göstermediğini saptamıştır. Belli (2010) tarafından GSM personeli üzerinde yapılan araştırma sonuçlarında örgütsel bağlılıkta cinsiyet göre fark olmadığı raporlanmışır.

Diğer yandan araştırma sonuçlarından farklı olarak; Seçkin ve Çakmak (2019) bulgularında örgütsel bağlılık skorlarında cinsiyete göre farklılık elde etmiştir. Aydemir (2022) tarafından spor federasyonlarında çalışan 149 kadın 164 erkek katılımcının dahil

edildiği araştırmanın sonuçlarında örgütsel bağlılıkta cinsiyete göre anlamlı fark elde edilmiştir. Usuflu (2020) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmaya 360 erkek 164 kadın katılımcı dahil edilmiştir. Araştırma raporları incelendiğinde örgütsel bağlılıkta farklılık olduğu araştırma raporlarında yer almıştır.

- Araştırmanın altıncı alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin örgütsel bağlılıkları ile yaşları arasında anlamlı ilişki elde edilmemiştir. Bu durumda, mevcut araştırma açısından yaş değişkeninin örgütsel bağlılığı etkilemediği söylenebilir. Dahası hakemlerin genç yaşta da olsa ilerleyen yaşta da olsa kuruma bağlılıklarının benzer olduğunu düşünülebilir. Literatürde bu sonucu destekler nitelikte araştırmaların varlığı göze çarpmaktadır (Kılıçaslan, 2021; Yıldız, 2020; Bayar, 2020; Yıldız ve Atilla, 2019; Candan ve İnce, 2016; Özdemir, 2012; Belli 2010; Karacaoğlu ve Güney, 2010).

Kılıçaslan (2021) farklı eğitim seviyesindeki futbolcular üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık puanlarında yaşa göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yıldız (2020) tarafından GSM çalışanları üzerinde yapılan araştırmada örgütsel bağlılığın yaş değişkeninde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yıldız ve Atilla (2019)'ın Denizli örnekleminde 82 kadın 109 erkek katılımcının dahil edildiği araştırmasında yaş açısından örgütsel bağlılıkta fark gözlenmemiştir. Candan ve İnce (2016)'nin Karaman emniyet müdürlüğü üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın yaş faktöründe anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Özdemir (2012) tarafından Doğu Anadolu'da GSM'de yapılan araştırmada örgütsel bağlılığın yaş faktöründe anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Belli (2010) tarafından yapılan araştırmada personellerin yaşa göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir fark olmadığı raporlanmıştır. Karacaoğlu ve Güney (2010) tarafından Nevşehir örnekleminde 75 kadın 131 erkek katılımcının dahil edildiği çalışmada örgütsel bağlılıkta yaş değişkeni açısından fark olmadığı sonucuna ulaşmışılmıştır.

Yukarıda verilen araştırma sonuçlarının aksine; Bayar (2020), Kahveci ve diğ. (2019), Seçkin ve Çakmak (2019), Şahin (2013) araştırmalarında yaş açısından örgütsel bağlılık puanlarında fark elde etmişlerdir. Bayar (2020) tarafından Gençlik ve spor merkez teşkilatında çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Kahveci ve

diğ. (2019) tarafından Rize ilinde ilişkisel tarama modeliyle 177 kadın 114 erkek okul yöneticilerinin katılmasıyla yapılan araştırmasda örgütsel bağlılığın yaşa göre fark olduğu raporlanmıştır. Seçkin ve Çakmak (2019) tarafından spor genel müdürlüğü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada örgütsel bağlılıkta anlamlı farklılıklar rapor edilmiştir. Şahin (2013) tarafından Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürleri üzerine yapılan araştırmada 48 erkek 3 kadın katılımcı örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık skorlarında yaşa göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur.

- Araştırmanın yedinci alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığında öğrenim durumlarına göre farklılık tespit edilmiştir. Lise ve önlisans puanlarının lisansüstü puanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lise ve önlisans eğitim durumuna sahip olanlar hakemliği iş kapısı olarak görüyor olabilir. Buna karşın lisansüstü eğitim durumuna sahip olanlar ise genel olarak belirli bir mesleğe sahip oldukları için örgütsel bağlılıkları daha düşük olabilir. Yıldız, (2020); Seçkin ve Çakmak, (2019); Ekici ve diğ., (2017); Şahin, (2013); Belli, (2010) araştırma raporlarında eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılıkta fark elde etmişlerdir.

Yıldız (2020) Güney Marmara illerinde GSM'lerdeki çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın öğrenim durumu değişkeninde anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Seçkin ve Çakmak (2019), Spor genel müdürlüğü üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılıkta öğrenim durumu açısından fark elde etmişlerdir. Ekici ve diğerleri (2017) Gençlik ve spor bakanlığında çalışan yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada devam bağlılığında öğrenim durumuna göre fark elde etmişlerdir. Şahin (2013) GSM'de yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın öğrenim durumu göre anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Belli (2010) Ege bölgesindeki GSM'de çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmada raporlarında öğrenim durumlarında örgütsel bağlılığın fark gösterdiğini ifade etmiştir.

Diğer yandan; Özdemir (2012) araştırmasının raporlarında öğrenim durumuna göre örgütsel bağlılıkta fark olmadığını ifade etmiştir. Dahası Bayar, (2020); Usuflu, (2020); Yıldız ve Atilla, (2019); Şencan ve diğ., (2017); Candan ve İnce, (2016); Gülle, (2013)' de araştırma sonuçlarında örgütsel bağlılığın öğrenim durumlarına göre değişmediğini raporlamışlardır.

Bayar (2020) tarafından Gençlik ve spor merkez teşkilatında çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda örnekleme dahil olan bireylerin eğitim durumlarının örgütsel bağlılığı değiştirmediğini rapor etmiştir. Usuflu (2020) tarafından öğretmenlerin örneklem alınarak yapılan araştırmada örgütsel bağlılıkta öğrenim durumlarına göre fark olmadığı gözlenmiştir. Yıldız ve Atilla (2019) tarafından Denizli örnekleminde 82 kadın 109 erkek katılımcının dahil edildiği araştırmada öğrenim durumuna göre örgütsel bağlılık puanlarında farklılık elde edilmemiştir. Şencan ve diğ. (2017) Türk ilaç sanayisinde çalışan yöneticiler üzerine yapılan araştırma sonuçlarında örgütsel bağlılığın öğrenime göre değişmediğini ifade etmişlerdir. Candan ve İnce (2016)'in Karaman emniyet müdürlüğü üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın eğitim seviyesine göre bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Gülle (2013) örnekleme öğretmenleri aldığı araştırmasında örgütsel bağlılığın eğitim seviyesine göre fark göstermediğini raporlamıştır.

- Araştırmanın sekizinci alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin devam bağlılıklarında meslek grubuna göre fark bulunmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasında hakemlerin bu işe zaman, çaba ve emek harcadığını düşünerek bunların boşa gitmemesi için örgütte bağlılıklarının devam etmiş olabileceği gösterilebilir. Farklılığa bakıldığında memur olanların puanlarının öğrencilerin puanlarına göre anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Memurlar hali hazırda bir örgüt içerisinde yer aldıkları için örgüt yapısına daha uyumlu oldukları ve buradaki bağlılıklarını da bu kurum içerisinde devam ettirmiş olabilecekleri düşünülmektedir. Öğrencilerin ise hakemliği bir ek gelir olarak görelebilecekleri bu nedenle kuruma aidiyet hissetmedikleri, bu nedenlede kuruma bağlılıklarının daha düşük oldukları düşünülmüştür. Literatür incelendiğinde araştırma sonuçları ile benzerlik gösteren çalışmalara rastlanılmıştır (Seçkin ve Çakmak, 2019; Gören ve Yengin-Sarpkaya, 2014).

Seçkin ve Çakmak (2019) tarafından spor genel müdürlüğü merkez çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya 162 kadın 240 erkek katılımcı dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan spor genel müdürlüğü çalışanları idareci, memur, spor uzmanı, hizmetli ve sözleşmeli personeller yer almaktadır. Araştırmada katılan çalışanların unvanlarına göre örgütsel bağlılıklarından normatif bağlılık değerleri incelendiğinde anlamlı fark olduğu sonucuna

ulaşmışlardır. Gören ve Yengin-Sarpkaya (2014) tarafından Aydın ilinde ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmaya 303 kadın 272 erkek öğretmen katılım göstermiştir. Araştırma raporları incelendiğinde katılımcıların mesleki statülerine göre örgütsel bağlılıklarında farklılık olduğu ifade edilmiştir.

Diğer yandan literatürde örgütsel bağlılığın meslek grupları arasında anlamlı fark bulunmayan çalışmalara ulaşılmıştır (Seçkin ve Çakmak, 2019; Yıldız ve Atilla, 2019 Baysal ve diğ., 2014; Belli, 2010).

Seçkin ve Çakmak (2019) tarafından spor genel müdürlüğü merkez çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya 162 kadın 240 erkek katılımcı dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan spor genel müdürlüğü çalışanları idareci, memur, spor uzmanı, hizmetli ve sözleşmeli personellerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde mesleki statülerine göre gruplar arasında bir farka rastlanmamıştır. Yıldız ve Atilla (2019) Denizli ilinde Pamukkale/Karahayıt ilçesinde faaliyet gösteren bir termal otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmaya 82 kadın 109 erkek katılım göstermiştir. Çalışmaya katılan termal otel çalışanlarının birimleri yiyecek- içecek, idari hizmetler, kat hizmetleri, teknik hizmetlerden oluşmaktadır. Çalışmaya katılan çeşitli birimlerde görev yapan termal otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile çalışılan birimleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Baysal ve diğ. (2014) tarafından Adnan Menderes Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel üzerinde yaptıkları araştırmaya kolayda örnekleme yöntemi ile 203 akademik personel katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılan akademik personellerin unvanlarına göre örgütsel bağlılıklarında bir farka rastlanmamıştır. Belli (2010) Ege bölgesindeki GSM'de çalışan personel üzerinde yaptığı araştırmaya 141 erkek 47 kadın personel katılım göstermiştir. Araştırmaya katılan personeller memur, yönetici, antrenör, spor eğitim uzmanı, işçi-hizmetli yer almaktadır. Araştırmaya katılan çeşitli alanlarda görev yapan personellerin kurumdaki görevlerine göre örgütsel bağlılıklarında bir farka rastlanmamıştır.

- Araştırmanın dokuzuncu alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin liderlik puanlarında cinsiyete göre anlamlı fark elde edilmemiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda ortak idealler çerçevesinde görevlerini sürdüren hakemlerin benzer görüşleri benimsedikleri ve cinsiyet ayırt etmeksizin benzer

liderlik davranışı sergiledikleri söylenebilir. Literatürde bu sonucu destekler nitelikte araştırmalarda mevcuttur (Peker, 2022; Araç Ilgar ve diğ., 2022; Yaşın, 2022; Çelik ve Gıdık, 2022; Kayadelen, 2022; Ehli-Özkan, 2022; Yurttaş, 2022; Cengiz, 2021; Gözcü, 2019).

Peker (2022) örnekleme eğitimci öğretmenlerin dahil edildiği ve 256 kadın 185 erkek katılımcının yer aldığı çalışmada cinsiyete göre liderlik özelliklerinde anlamlı bir farklılık rapor etmemiştir. Araç Ilgar ve diğ., (2022) tarafından yükseköğretim öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada rastgele yöntemle seçilmiş 206 öğrenci araştırmaya katılım göstermiştir. Araştırmada yapılan analizler sonucunda öğrencilerin liderlik yönelimleri ile cinsiyet değişkeni arasında alt boyutların tamamında istatistiki olarak fark olmadığı tespit edilmiştir. Yaşın (2022) tarafından Muğla ilinde milli eğitim bakanlığına bağlı okullarda görev alan beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapılan çalışmaya 132 kadın 197 erkek katılım sağlamıştır. Çalışmaya katılım sağlayan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik özelliklerinine cinsiyet açısından bir fark bulunmamıştır. Çelik ve Gıdık (2022) tarafından 15 Temmuz Demokrasi ve Milli Beraberlik Türkiye Şampiyonasına katılan U15 hokey sporcuları üzerinde yapılan araştırmaya 193 kız 113 erkek sporcu katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılan sporcuların liderlik özelliklerinin cinsiyete göre farklılık olmadığı rapor edilmiştir. Kayadelen (2022) tarafından yapılan İzmir ilinde 11 merkez ve Menemen ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin katıldığı araştırmaya 399 öğretmen örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul liderlik kapasitesinde, tüm alt boyutları ile birlikte, cinsiyete göre fark gözlenmemiştir. Ehli Özkan (2022) Trabzon'un Ortahisar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na farklı kademelerde görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasına 167 kadın 83 erkek öğretmen katılım sağlamıştır. Çalışmaya katılım sağlayan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karizmatik liderlik faktöründe fark olmadığı rapor edilmiştir. Yurttaş (2022) tarafından 2018-2019 yılı eğitim ve öğretim yılında İzmir ilinde bulunan ortaokul müdürlerini ve öğretmenleri konu alan araştırmasına 206 erkek 541 kadın toplamda 747 kişi katılım göstermiştir. Araştırma raporlarında cinsiyete göre liderlik özelliklerinde fark gözlenmemiştir. Cengiz (2021) tarafından İstanbul ili Sarıyer ilçesinde farklı eğitim kademelerinde görevli öğretmenler üzerinde yapılan çalışmaya 178 kadın 176 erkek öğretmen katılımcı dahil edilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet

değişkenine göre liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Gözcü (2019) tarafından yapılan spor merkezi yöneticilerin liderlik tarzları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın örneklemi İstanbul ilinde yer alan 46 spor merkezinde aktif olarak çalışan 150 kişi oluşturmuştur. Araştırmaya katılan spor merkezi yöneticilerin liderlik özelliklerinde bir fark bulunmamıştır.

Diğer yandan literatür incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre liderlikte farklılık olduğunu işaret eden çalışmalarda mevcuttur (Bektaş, 2022; Tekinbay, 2022; Alaca, 2022; Alarçin, 2021).

Bektaş (2022) tarafından Antalya merkez ilçeleri özel ve devlet ilköğretim kurumlarında eğitim-öğretim katılan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaya 104 kadın 120 erkek toplamda 224 öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların liderlik stillerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tekinbay (2022) tarafından İç Anadolu Bölgesi'nde farklı üniversitelerin öğrencilerinin dahil çalışmaya 158 erkek 121 kadın öğrenci katılmıştır. Çalışmaya katılan öğrencilerin liderlik skorlarında cinsiyet açısından bir fark olduğu rapor edilmiştir. Alaca (2022)'nın Giresun Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrenciler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasına basit tesadüfi yöntemle seçilen 207 kişi dahil edilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin 107 kadın 100 erkek öğrencilerden oluşmaktadır. Araştırmaya sonucunda cinsiyet değişkenine göre liderlik stillerinde anlamlı fark tespit edilmiştir. Alarçin (2021) tarafından ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmaya 205 erkek 138 kadın öğretmen dahil olmuştur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından liderlik özelliklerinde fark olduğu rapor edilmiştir.

- Araştırmanın onuncu alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin liderlik özellikleri ile yaşları arasında anlamlı ilişki elde edilmemiştir. Hakemlerin yaşlarının liderlik yönelimlerini etkilemediği ortaya konulmuştur. Bu duruma da hakemlerin saha içerisinde liderlik özelliklerinin farkında olduğu benzer durumların da tüm hakemler içerisinde yaş ayırt etmeksizin aynı şekilde olabileceği düşünülmektedir. Literatürde bu sonucu destekler nitelikte araştırmalarda yer almaktadır (Ehli-Özkan, 2022; Tekinbay, 2022; Araç-Ilgar ve diğ., 2022; Kefe, 2021; Bilgi, 2021; Pektaş, 2019; Gözcü, 2019).

Ehli-Özkan (2022)'ın Trabzon'un Ortahisar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasına 167 kadın 83 erkek öğretmen katılım sağlamıştır. Çalışmaya katılım sağlayan öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamalarının yaşa göre fark olmadığı rapor edilmiştir. Tekinbay (2022) İç Anadolu Bölgesi'nde farklı üniversitelerin öğrencilerinin dahil çalışmaya 158 erkek 121 kadın öğrenci katılmıştır. Çalışma sonucunda katılımcıların liderlik skorlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Araç Ilgar ve diğ., (2022) tarafından yükseköğretim öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada rastgele yöntemle seçilmiş 206 öğrenci araştırmaya katılım göstermiştir. Araştırmada yapılan analizler sonucunda liderlik skorları ile yaş arasında fark olmadığı raporlanmıştır. Kefe (2021) tarafından 2019-2020 eğitim-öğretim yılında yapılan araştırmaya Tokat ilinden 294 öğretmen katılım göstermiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin liderlik stillerinin yaş değişkeni yönünden fark olmadığı rapor edilmiştir. Bilgi (2021) tarafından Diyarbakır ilinde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaya 219 erkek 197 kadın katılım göstermiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik skorlarında yaşa göre fark olmadığı raporlanmıştır. Pektaş (2019) tarafından Malatya ilinde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaya 425 kadın 428 erkek öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre liderlik stillerinin bir farka neden olmadığı ifade edilmiştir. Gözcü (2019) tarafından spor merkezi yöneticilerin liderlik tarzları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın örneklemi İstanbul ilinde yer alan 46 spor merkezinde aktif olarak çalışan 150 kişi oluşturmuştur. Araştırmaya katılan spor merkezi yöneticilerin yaş değişkenine göre liderlik özelliklerinde anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Diğer taraftan literatür incelendiğinde liderlik özelliklerinin yaş açısından farklılık gösterdiği rapor edilen çalışmalarda vardır (Yaşın, 2022; Cengiz, 2021; Çalışır, 2021; Erdoğan, 2021; Ayten, 2019).

Yaşın (2022) tarafından Muğla ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmaya 132 kadın 197 erkek katılım sağlamıştır. Çalışmaya katılım sağlayan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik boyutlarında yaş açısından anlamlı fark saptanmıştır. Cengiz (2021) tarafından İstanbul ili Sarıyer ilçesinde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmaya 178 kadın 176 erkek toplamda 354 öğretmen katılımcı dahil edilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre

otokratik liderlik tarzlarının gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışır (2021) tarafından Balıkesir ilinde bulunan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaya 246 kadın 126 erkek öğretmen katkıda bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik algıları yönünden yaş değişkenine göre fark olduğu raporlanmıştır. Erdoğan (2021) tarafından yapılan çalışmaya Uşak ili merkez ilçelerinde görev yapan 151 kadın 144 erkek toplamda 295 öğretmen katılım göstermiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin algılanan liderlik kapasitesi düzeyleri ile yaşları arasında göre negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayten (2019) tarafındam Batman ilinde yapılan çalışmaya 159 erkek 21 kadın beden eğitimi öğretmenleri katılım göstermiştir. Çalışma raporları incelendiğinde katlımcıların liderlik skorları ile yaş değişkeni açısından bir fark gözlenmiştir.

- Araştırmanın onbirinci alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin liderlik puanlarında öğrenim durumuna göre anlamlı fark elde edilmemiştir. Hakemlerin saha içerisinde aynı sorumlulukları aldığı için eğitim durumunun liderliğe göre değişmediği düşünülmektedir. Nitekim gerek saha da gerek sa masada görev yapmanın hakemlere fazlasıyla sorumluluk getirdiği eğitim durumu ne olursa olsun bu sorumluluğu hakemlerin benzer şekilde hissettiği akıllara gelmektedir. Literatürde bu sonucu destekler nitelikte araştırmalarda mevcuttur (Ehli-Özkan, 2022; Peker, 2022; Kayadelen, 2022; Yurttaş, 2022; Bilgi, 2021; Kefe, 2021; İnanlı, 2019; Pektaş, 2019; Ayten, 2019).

Ehli-Özkan (2022) Trabzon'da görev yapan öğretmenlerin katılımıyla yaptığı çalışmasına 167 kadın 83 erkek öğretmen dahil edilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin liderlik skorlarında eğitim durumu değişkenine göre farklılığa rastlanmamıştır. Peker (2022) eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin yer aldığı ve 256 kadın 185 erkek katılımcının dahil edildiği çalışmada öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul liderlik kapasitesinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kayadelen (2022) tarafından İzmir ilinde 11 merkez ve Menemen ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasına 399 öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeyine göre okul liderlik kapasitesinin alt boyutlarında farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Yurttaş (2022) tarafından 2018-2019 yılı eğitim ve öğretim yılında İzmir ilinde bulunan ortaokul müdürlerini ve öğretmenleri

konu alan araştırmasına 206 erkek 541 kadın toplamda 747 kişi katılım göstermiştir. Araştırma katılımcılarının liderlik özelliklerinde eğitim seviyesine göre fark olmadığı raporlanmıştır. Bilgi (2021) tarafından Diyarbakır ilinde görev alan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmaya 219 erkek 197 kadın öğretmen katılım göstermiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve okul müdürlerin liderlik stillerine göre öğrenim düzeylerine göre bir farka ulaşılmamıştır. Kefe (2021) tarafından araştırmaya Tokat ilinde görev alan 294 öğretmen katılım göstermiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin mezun olunan eğitim kademesi türüne göre liderlik stilli algıları farklılığa rastlanmamıştır. İnanlı (2019) tarafından masa tenisi antrenörleri üzerinde yapılan araştırmaya toplam 70 birey katılmıştır. Araştırmaya katılan antrenörlerin öğrenim durumlarının liderlik skorlarına göre farklılığa neden olmadığı tespit edilmiştir. Pektaş (2019) tarafından Malatya ilinde görev alan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaya 425 kadın 428 erkek öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde, liderlik davranışı skorlarında öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını sonucuna ulaşılmıştır. Ayten (2019) tarafından Batman ilinde görev alan beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapılan çalışmaya 159 erkek 21 kadın beden eğitimi öğretmenleri katılım göstermiştir. Araştırma raporlarında çalışma katılımcılarının liderlik skorlarının eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Gözcü (2019) tarafından spor merkezi yöneticilerin liderlik tarzları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın örneklemi İstanbul ilinde yer alan 46 spor merkezinde aktif olarak çalışan 150 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan spor merkezi yöneticilerin liderlik skorlarında öğrenim seviyesine göre bir fark olmadığı rapor edilmiştir.

Öte yandan literatür incelendiğinde liderlik özelliklerinin öğrenim durumu açısından farklılaştığını işaret eden çalışmaların varlığıda söz konusudur (Çetintaş, 2019; Dayıcan, 2019; Özalp, 2019).

Çetintaş (2019) tarafından karate antrenörlerinin liderlik yönelimleri üzerinde yapılan araştırmaya tesadüfü örneklem seçme yöntemiyle 156'sı erkek 63'ü kadın olmak üzere toplamda 219 karate antrenörü katılmıştır. Araştırmaya katılan karate antrenörlerinin eğitim durumuna göre liderlik boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Dayıcan (2019) tarafından Türkiye Masa Tenisi liglerinde oynayan sporcular üzerine yaptığı araştırmaya 134'ü kadın 139'u erkek olmak üzere toplam 273 sporcu katılım

göstermiştir. Araştırma katılımcılarının öğrenim durumları açısından liderlik yönelim boyutlarında farklılık bulunmuştur. Özalp (2019) tarafından Balıkesir ilinde futbol antrenörlüğü yapan bireyler üzerine yaptığı çalışmaya 166 kişi katılmıştır. Çalışmaya katılan futbol antrenörlerinin liderlik davranışları skorlarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur.

- Araştırmanın onikinci alt problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin liderlik puanlarında meslek gruplarına göre farklılık elde edilmemiştir. Bu sonuç hakemlerin meslekleri ne olursa olsun liderliklerinin söz konusu hakemlik mesleği açısından benzer olduğunu ortaya çıkarmıştır. Nitekim hakemin yüklendiği sorumluluk ve üstlendiği misyon onları aynı derecede etkilemektedir. Kaldı ki hakemler sahaya çıktıklarında kimliklerini dışarıda bırakarak objektik şekilde kararlar vermeye çalışan kişilerdir. Bu çerçeveden düşünüldüğünde meslek grubunun hakemlerin liderlik özelliklerine etki etmediği ortaya konulmuştur. Literatürde bu sonucu destekler nitelikte araştırmalarda yer almaktadır (Bilgi, 2021; Cengiz, 2021).

Bilgi (2021) tarafından ortaokul müdürlerini konu alan çalışmasında katılımcıların liderlik stillerine yönelik algılarının branşlara göre farka neden olmadığı rapor edimiştir. Cengiz (2021) tarafından İstanbul ilinde görev alan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada öğretmenlerin branş değişkenine göre liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Öte yandan literatür incelendiğinde liderlik skorlarının meslek açısından farklılığa neden olan çalışmalarda mevcuttur (Çalışır, 2021). Çalışır (2021) tarafından Balıkesir ilinde görevli bulunan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada öğretmenlerin açık liderlik algıları ile branşları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

- Araştırmanın ana problemine ilişkin tartışma

Araştırmaya katılan hakemlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlık skorları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Hakemlerin görev aldıkları kurumun kültürünü algılamaları arttıkça kuruma olan bağlılıklarının da artacağını söylemek mümkün olabilir. Bunun nedenleri arasında bireyin kurumun kültürünü benimsemesi

sonucunda, kendini kuruma aidiyet içerisinde hissetmiş olabileceği bununla beraber kuruma olan bağlılıklarının da artmış olabileceği gösterilebilir.

Örgüt kültürü hakemlerin örgüte olan bağlılıklarını etkilemekte ve hakemlerin birbirleri arasında aidiyet duygusunu oluşturmaktadır. Bunun sonucunda örgüt kültürü yüksek ise örgütsel bağlılık ve başarıda artacaktır (İnce ve Gül, 2005). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip kurumlarda çatışmalarda azalır ve örgütsel bağlılık gelişir. Bu nedenle bir kurumda örgüt kültürünün iyi ve güçlü olması, örgüte ait değerlerin paylaşılmasını gerektirir.

Araştırmada elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda literatür incelendiğinde benzer araştırma sonuçlarına rastlanmıştır (Güler, 2022; Öcal, 2021; Uzun, 2020; Küpeli, 2020; Köse, 2014; Iljins, Skvarciany ve Sarkane, 2015).

Güler (2022) tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında; Öcal (2021)'ın araştırma raporlarında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında; Uzun (2020) tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığı arasında; Küpeli (2020)'inin araştırmasında da örgütsel Köse (2014)'nin araştırmasının sonuçlarında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca Iljins, Skvarciany ve Sarkane (2015) Litvanya şirketlerinin örnekleme alındığı araştırmasının örgüt kültürünün örgüt iklimini etkilediğini ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan hakemlerin örgüt kültürü ile liderlik skorları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Basketbol hakemleri örgütsel amaçları yerine getirirken kendilerini ön plana çıkarmak isteyebilirler. Bu sebeple kendilerini ön plana çıkaran basketbol hakemlerinin liderlik vasıflarıda ortaya çıkabilir. Nitekim hakemler çalıştıkları kültürün havasını soludukça kendilerine ait bazı özellikleri de ön plana çıkarmış olabilecekleri düşünülebilir. Ayrıca örgüt kültürünün oluşmasında liderlik son derece önemlidir. Liderlik vasıflarının ön plana çıkmasıyla örgüt içinde ki değişim gözle görülecek kadar etkin olabilir. Alan yazın incelendiğinde örgüt kültürü ile liderlik arasında kuvvetli bir bağın var olduğundan bahsedilmektedir (Bass, 1985; Ogbanna ve Harris, 2000). Başka bir deyişle Schein (2010) örgüt kültürünün ve liderliğin uyum içerisinde olduğunu söylemiş ve liderliğin ile kültürün örgütsel yaşamdaki ilişkisini yordamıştır. Benzer şekilde Kırkan (2018) yaptığı araştırmasında liderliğin örgütsel

bağlılığı yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada elde edilen bu sonucu destekler nitelikte literatürde ortaya çıkan araştırmalar incelendiğinde; Acar (2013) liderlik ile örgüt kültürü arasında; Şahal (2005) liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu rapor etmişlerdir.

Araştırmaya katılan hakemlerin örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Liderlik kavramı, işletme ve kamu yönetimi gibi alanlarda yoğun ilgi gösterilen konulardan biri olmuştur (Ulu, 2022). Öyle ki bu kavramın spor ortamlarında da ilgi gösterilen konulardan biri olması gerektiği aşikardır. Sporu yöneten ve yön veren kişilerin liderlik özellikleri spor kurumlarında aidiyet duygusunu olumlu yönde etkileyebilir. Söz konusu liderlik özelliklerin artması örgütsel bağlılığı olumlu etkileyebilir. Nitekim dünyada liderlik özelliklerinin olumlu yönde gelişmesi sonucunda örgütsel bağlılığı arttırmada başarılı sonuçlar verdiği ortaya konulmuştur (Bakan, 2018).

Araştırmada elde edilen bu sonuç doğrultusunda literatür incelendiğinde; Ulu (2022) örgütsel bağlılık ile liderlik üzerinde yaptığı çalışmasında liderliğin örgütsel bağlılığıda arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Nitekim literatürde liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıklar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu rapor eden araştırmaların varlığı göze çarpmaktadır (Yılmaz-Önder, 2019; Yıldırım, 2017; Tekingündüz, 2017; Özevin, 2016; Hoşoğlu, 2012; Erceylan, 2010; Yavuz, 2009; Buluç, 2009; Dick ve Metcalfe, 2001; Chiok Foong Loke, 2001).

5.2. Sonuç

Araştırma sonuçlarını özetlemek gerekirse; hakemlerin örgüt kültürleri puanlarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı; buna karşın meslek gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü puanları ile yaş arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel bağılık açısından bulgular incelendiğinde; hakemlerin örgütsel bağılılık puanlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı; buna karşın eğitim ve meslek gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık puanları ile yaş arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir. Liderlik özellikllleri açısından bulgular incelendiğinde; hakemlerin liderlik puanlarının cinsiyete, eğitim durumuna ve meslek gruplarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca

liderlik puanları ile yaş arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir. Bağımlı değişkenler arasında korelasyon sonuçlarına bakıldığında ise; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık; örgüt kültürü ile liderlik ve örgütsel bağlılık ile liderlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Sonuç olarak; basketbol hakemlerin örgüt kültürlerinin artması onların örgüte bağlılıklarını; liderlik özelliklerinin artması örgüt kültürlerinin ve örgütset bağlılıklarının da artacağı şeklinde yorumlanabilir.

5.3. Öneriler

- Hakemlerin yaşları arttıkça örgüt kültürleri azalmaktadır. Hakemlerin yaşlarının arttıkça kurumdan beklentileri (maç sayısı, ücret vb) değişmiş olabilir. Bu nedenle ilerleyen yaşlarda hakemlerin örgütten beklentileri üzerine araştırmalar yapılarak eksik yönler ele alanabilir bu sayede de örgüt kültürlerinde ki azalmalar ortadan kaldırılabilir.
- Meslek gruplarında öğretmen ve memurların örgüt kültürlerinin daha düşük olduğu ortaya konulmuştur. Her iki meslek grubundan da örgüt kültürlerinin yüksek olması beklenirken burada ortaya çıkan sonuç şaşırtıcı olmuştur. Bu durumun nedenleri arasında her iki meslek grubunun da kendi mesleklerinde aldıklar maaş ve çalışma şartları olabilir. Nitekim öğrencilerin statüsüne göre kazandığı ücretler, diğer meslek grupların ise çalışma şartları ve maaşları, öğretmen ve memura göre daha iyimser olabilir. Bu nedenle öğretmen ve memur meslek gruplarına yönelik düzenleyici ve iyileştirici çalışmaların yapılması literatüre yeni bir bakış açısı kazandırabilir.
- Örgütsel bağlılıkta lise ve ön lisans eğitimi alanların lisansüstü eğitim alanlara göre devam bağlılıkları yüksek bulunmuştur. Bunun nedenleri arasında lisansüstüne sahip hakemlerin meslek durumlarının onlar için yeterli olmasından kaynaklanıyor olabilir. Her ne kadar kendi meslekleri olsa dahi basketbol hakemliği gibi önemli bir görev icra etmiş oldukları için söz konusu grupta yer alan hakemlerin örgütsel bağlılıklarını geliştirmeye yönelik teşvik edici çalışmalar yapılabilir.
- Araştırma sonucunda basketbol hakemlerin örgüt kültürlerinin artması ile örgüte bağlılıklarının; liderlik özelliklerinin artması ile beraber örgüt kültürlerinin ve

örgütset bağlılıklarının da artacağı ortaya konulmuştur. Bu nedenle tüm hakemlik kademelerinde örgüt kültürünü ve liderlik özelliklerini artırmaya yönelik hizmet içi eğitimlerin yanı sıra hakem farkındalığın oluşturulması gibi eğitimlerin verilmesi hakemlerin örgüt kültürlerinin ve örgütsel bağlılıklarının daha fazla artmasına olanak tanıyabilir.

- Bu araştırma basketbol hakemleri ile sınılandırılmıştır. Farklı spor branşlarının hakemlerinin dahil edileceği, bununla beraber farklı branşların sporcularınında karşılaştırılabileceği benzer araştırılmaların yapılması önerilmektedir.
- Ayrıca hakemlerin örgüt kültürleri, örgütsel bağlılıkları ve liderlik özeliklleri ile ilişkili olabilecek; karar verme, motivasyon, öz güven ve kişilik özelliklerinin de inceleneceği araştırmaların yapılması literatüre katkılar sağlayacaktır.

.

KAYNAKLAR

Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 5(2), 5-31.

Adiloğulları, İ. (2011). *Profesyonel futbolcularda duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ilişkisi.* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,* 19(1), 21-36.

Alaca, E. (2022). *Beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü öğrencileri ile psikolojik danışmanlık ve rehberlik bölümü öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve özgüven davranışlarının karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Giresun Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Giresun.

Alarçin, S. (2021). *Okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology,* 63(1), 1-18.

Araç-Ilgar, İnan, E.M., & Oğur, Y.G. (2022). *Spor yöneticiliği öğrencilerinin liderlik yönelimlerinin incelenmesi.* Sporda Güncel Araştırmalar (ED) Ilkım, M. Ankara: Gece Kitaplığı.

Aşan, Ö., & Aydın M. E. (2006). *Örgütsel davranış* (Editör, Can, H.). İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Ayata, Ş. (2016). *Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde örgütsel algı ve örgütsel bağlılık düzeyinin araştırılması (Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

Aydemir, U. (2022). *Spor federasyonlarında çalışan personellerin örgütsel bağlılıkları, iş performansı ve duygu durumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi.* (Doktora Tezi). Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bayburt.

Ayten, İ. (2019). *Okul sporlarında antrenör olarak yer alan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin liderlik algıları ile liderlik özellikleri arasında ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.

Ayyıldız, E. (2017). *Yerel ve özel sektördeki spor tesisi çalışanların iş tatmini düzeylerinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli, örgütsel bağlılık, kavram kuram sebep ve sonuçlar.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ. (2018). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar.* Ankara: Gazi Kitabevi

Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği.* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* (1st ed.). Free Press. Collier Macmillan, New York, NY

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership learning to share to vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

Batga, M. (2018). *Sağlık kurumlarında örgüt kültürü ve çalışanların örgüte güveni* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bayar, S. (2020). *Gençlik ve spor bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının paylaşılan liderlik algısı ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi,* Sayı 59, 125-139.

Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G., & Aksu, N. (2014). Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges),* 4(3), 134-152.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66:32-40.

Bektaş, A. (2022). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin uyguladıkları liderlik stillerinin öğrencilerin spor karakterleri üzerine etkisinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.

Belli, E. (2010). *Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıkları ve iş tatmin düzeylerinin araştırılması.* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Bilgi, R. (2021). *Ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1990). Leadership orientations. *Brookline, MA: Leadership Frameworks*.

Bozkurt, Ö., & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 11(22): 121-139.

Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 57(57), 5-34.

Can, H. (2021). *Üniversite öğrencilerinin örgüt kültürü, yabancılaşma ve devamsızlık davranışları üzerine bir çalışma.* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Candan, H., & İnce, M. (2016). Siber kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik emniyet çalışanları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.

Cengiz, A. A. (2000). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Cengiz, M. (2021). *Okul yöneticilerin liderlik tarzları* (Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ceylan, R. (2020). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile mobbinge maruz kalma durumlarının incelenmesi* (Çorum il örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Çorum.

Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, *9*(4), 191-204.

Cohen, A. (1999). The relation between commitment forms and work outcomes in jewish and arab culture. *Journal of Vocational Behavior,* (54), 371-392.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.

Çalışır, S. (2021). *Okul yöneticilerinin açık liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişki* (Balıkesir ili örneği) (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Çalışkan, G., & Göral, M. (2015). *Antrenörün liderliği.* (2. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Çelik, H., & Gıdık, O. (2022). *Hokey sporcularının liderlik öz-yeterlik durumlarının belirlenmesi.* Sporda Güncel Araştırmalar (ED) Ilkım, M. Ankara: Gece Kitaplığı.

Çelik, M. (2019). *İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansa etkisi*. (Doktora Tezi). İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetin, A. (2019). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir uygulama.* (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1).

Çetintaş, Y. (2019). *Karate antrenörlerin liderlik yönelimlerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ağrı.

Çevik, S. (2019). *Futbol takımlarındaki örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürünün takım başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesi (TFF 1. lig örneği)*. Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 3(2), 91-124.

Davis, K., & Newstrom, J.W. (1985). *Human behaviour at work: Organizational behaviour,* Mc. GrawHill, New York, NY.

Dayıcan, Y. (2019). *Türkiye Masa Tenisi liglerinde oynayan sporcuların liderlik yönelimleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dereli M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school principlas/İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları.* (Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment- A comparative study of police officers and civilian staff. *International Journal of Public Sector Management*. 14 (2), 111-128.

Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü.* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dinçer, M.K., & Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkar liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,* Sayı 28, 61-72.

Dinçer, Ö. (1992). Stratejik yönetim ve işletme politikası, İstanbul

Direk, O. (2020). *Spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin örgütsel bağlılık ve liderlik yönelimlerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Direk, O. (2020). *Spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin örgütsel bağlılık ve liderlik yönelimlerinin incelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü.* Ankara: Beta Yayınevi.

Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık.* (Birinci Baskı) İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Donuk, B. (2016). *Liderlik ve spor.* İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Durmuş, G. (2020). *Spor bilimleri fakültelerindeki akademisyenlerin etkili iletişim becerilerinin örgüt kültürü tipine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Duruş F, (2019). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolü.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ehli-Özkan, D. (2022). *Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarının performans düzeyleri ile ilişkisi: Trabzon ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Artvin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Artvin.

Ekici, S., Hacıcaferoğlu, B., & Çalışkan, K. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı spor örgütlerinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,* 12(2), 40-57.

Elmas, B. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Erdemoğlu M.A. (2021). *Okulların örgüt kültürü profili ile örgütsel öğrenmeleri arasındaki ilişkinin analizi.* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Erdoğan, M. (2021). *Eğitim kurumlarında liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon.* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Erkmen, T., & Şencan, H. (1994). Örgüt kültürünün iş doyumu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayide faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi,* 23(2), 107-125.

George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference.* (Sixteenth edition). Routledge, New York, NY 10017.

Gökalp, Z. (1997). *Türkçülüğün esasları* (Beşinci Baskı). İstanbul: İnkılap Yayınevi.

Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F., & Erdem, R. (2005). Örgüt kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ kadın hastalıkları ve doğum hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *8*(3), 351-372.

Gören, T., & Yengin-Sarpkaya, P. (2014). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri (Aydın ili örneği). *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 40(40), 69-87.

Gözcü, H. (2019). *Spor merkezi yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışan performansı ile ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.

Güler, E. (2022). *Örgüt kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, okul büyüklüğü ve öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Gülle, M. (2013). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi* (Hatay İli örneği) (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, *3*(3), 49.

Güney S. (2007). *Örgüt, yönetim ve organizasyon.* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2015). *Davranış bilimleri.* Ankara: Nobel Yayıncılık

Gürbüz, S. (2020). *Örgüt kültürü ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolü: Üniversitelerde bir araştırma.* (Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 35(2), 286-316.

Hoşoğlu, S. (2012). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hoy, W. K., & Miskel, C. C. (1991). *Educational administration: Theory research and practice.* Mc Graw Hill Inc.

Iljins, J., Skvarciany, V., & Sarkane, E. G. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213: 944-950

İbicioğlu, H., Özmen İ., & Taş, S. (2009) Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi,* C.14, S.2, 1-23.

İnanlı, Y. (2019). *Doğu Anadolu bölgesindeki masa tenisi antrenörlerinin liderlik tarzlarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ağrı.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık.* Konya: Çizgi Kitapevi Yayınları.

Jalonen, P., Virtanen, M., Vahtera, J., Elovainio, M., & Kivimaki, M. (2006). Predictors of sustained organizational commitment among nurses with temporary job contracts. *Journal of Nursing Administration,* 36(5):268-276.

Kahveci, G., Bahadır, E., & Kandemir, İ.K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 52(1): 225-249.

Karacaoğlu, K., & Güney, Y. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi,* 9(34), 137-153.

Karadeniz, D. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti açısından incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Karagöz, H. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği* (1. Baskı). İstanbul: Nobel Kitabevi.

Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Kavramlar ilkeler ve teknikler*. (33. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi,* Sayı 155.

Kayadelen, M. (2022). *Okullarda liderlik kapasitesi ile öğretmenlerin mesleğe adanmışlık düzeyi ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.

Kefe, E. (2021). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tokat.

Kılıç, Ç. (2021). *Çalışanın kurumsal sosyal sorumluluk projelerine katılımının örgütsel bağlılığa etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıçaslan, U. (2021). *Farklı eğitim seviyesindeki futbolcuların kulübe bağlılıklarını etkileyen faktörlerin incelenmesi.* (Doktora Tezi). Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Trabzon.

Kırkan, H. (2018). *Örgüt kültürü ve liderliğin performans üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.

Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi, Gazi Üniversitesi, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www. esosder. org, Bahar-2009, C. 8 S. 28 (200-211).*

Koç, H., & Yavuz, E. (2007). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığına demografik faktörlerin etkisi üzerine bir araştırma. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(4).

Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Konter, E. (1996). *Bir lider olarak antrenör.* İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Kök, S. B., & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* 7 (2), s. 113-131.

Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması.* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.

Kuru, E. (2000). *Spor psikolojisi.* Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi

Küpeli, F. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü oluşturmaya etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Matsumoto, D. (1996). *Culture and psychology.* Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Balıkesir ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 20-52.

Morgan, G. (1986). *Images of organization* Sage Publications. Beverly Hills, CA.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *İnternational Journal of Human Resource Management*, *11*(4), 766-788.

Onay, A. (2018). *Kültür, toplum ve kurum kültürü tanımları.* Onay, A. (Ed.), Kurum kültürü (2-22) içinde. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, *71*(3), 492.

Öcal, M. (2021). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Özalp, A. (2019). *Futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi (Balıkesir il örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.

Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,* Sayı:4, ss:413.

Özdemir, K. (2012). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi: Doğu Anadolu illeri örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

Özdemir, M. (2020). *Spor liselerinde çalışan öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Elazığ.

Özevin, M. U. (2016). *Liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi bir havayolu işletmesinde nicel uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *13*(2), 77-96.

Özkul, H. T. (2010). *TMSF tarafından el konulan şirketlerde, şirket çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve iş tatmin düzeyleri: Toprak ilaç örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Öztürk, M. H. (2014). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi ve bir uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Peker, B. (2022). *Eğitim kurumlarında liderlik kapasitesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü.* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Uşak.

Pektaş, H. M. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi* (Yüksek Lisans Tezi). (İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Polat, E. (2003). *Örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi.* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Poskiene A. (2006). Organizational culture and ınnovations. *Engineering Economics,* 46 (1), pp.45- 50.

Robbıns S. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri.* (Çev. Ayşe Öztürk). İstanbul: Etam Yayınları.

Salepçioğlu, M. A., & Yeğin, A. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi ve bir uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 60-77.

Samadov S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık, özel sektörde bir uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23.

Sayan, İ. (2018). *Kurumsal liderlik tarzlarını algılamanın örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin rolü ve bir araştırma.* (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sayılır, H. (2020). *Ortaokullardaki örgüt kültürü tipleri ve okul müdürlerinin yetki kullanımı algılarına ilişkin görüşleri: karma yöntem (Sivas ili örneği).* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review,* 25(2), 3-16.

Schein, E.H. (2000). *Sense and nonsense about culture and climate.* N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom ve F. Peterson (Ed.), Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage. Thousand Oaks.

Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (2. Edition). Jossey Bass.

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Ed.). Jossey-Bass, San Francisco.

Seçkin, A. İ., & Çakmak, Y. Y. (2019). Presenteizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Spor Genel Müdürlüğü çalışanları üzerine bir araştırma. *Bus Manag Studies Int J,* 7(4), 1291-1310.

Serarslan, M.Z., & Kepoğlu. A. (2006). *Spor örgütlerinde toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Morpa Yayınları.

Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon* (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar). Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.

Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik: geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, *25*(1), 35-71.

Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri"*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Şahin, A.R. (2020). *Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve iş doyumu arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Şahin, H. (2018). *Akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipleri* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Şahin, S. (2013). Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *e-Journal of New World Sciences Academy NWSA-Sports Sciences,* 8(1), 12-25.

Şencan, N. S., Aydıntan, B., & Yeğenoğlu, S. (2017). Türk ilaç sanayinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi,* 3(2), 117-148.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Şişman, M. (2009). *Örgütler ve kültürler* (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Taner, D. (2020). *Sağlık kurumlarında örgüt kültürü tiplerinin farklılık yönetimi algısına etkisi üzerine bir araştırma (Hatay ilçeleri örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *2*(1), 37-46.

Tekinbay, G. (2022). *Spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin kaygı düzeyleri ile liderlik becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Karaman.

Tekingündüz, N. (2017). *İlkokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği).* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tekpınar, V. (2022). *İlkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü ile okullardaki yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Van.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tuğ, Ö. (2010). *İşgören güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi ve bir uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu [TDK]. (2023). Türkçe sözlük. E.T. 05.01.2023

Türkiye Basketbol Federasyonu [TBFa]. https://www.tbf.org.tr/mevzuat/ana-statu E.T. 05.01.2023

Türkiye Basketbol Federasyonu [TBFb]. https://www.tbf.org.tr/ E.T. 05.01.2023

Türkkan, E. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi personeli örneği* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ulu, D. (2022). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin bir üniversite çalışanları üzerinde araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Umar, S. (2015). *Ortaokul öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerileri ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Konya ili örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Unutkan, A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Usuflu, O. (2020). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kayseri ili örneği).* Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Uyguç, N. (2000). Örgüt kültürünün ölçülmesi: Bir ölçek geliştirme önerisi, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* Nevşehir.

Uzun, D. (2007). *Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama.* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Uzun, İ. (2020). *Büyükşehir belediye çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarının araştırılması: Karşılıklı bir analiz* (Yüksek Lisans Tezi). Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Ünüsan, Ç. (1997). Günümüz işletmelerinde lider ve güç kavramının pazarlama dağıtım kanalı yönetimi açısından önemi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(1), 81-88.

Varoğlu, M. A. (2013). *Örgüt kültürü.* İçinde Örgütsel Davranış. Ağlargöz, O. ve Kırel, Ç. (ed.) Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitabı. Eskişehir.

Vural A. Z. B. ve Coşkun G. (2007). *Örgüt kültürü.* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 14, 15.

Wasti, A. (2000). *Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, Kayseri, Türkiye.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review,* 7(3), 418-428.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi,* 47, 53-76.

Yalçın, Z.M. (2020). *Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve öğrenen örgüt algıları.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.

Yaşın, İ. (2022). *Beden eğitimi öğretmenlerinin kişilerarası öz-yeterlik düzeyleri ile liderlik yönelimlerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yavuz, E. (2009). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Yeniçeri, Ö., & Demirel, Y. (2004) Teknolojik değişimlerin örgüt kültürü üzerine etkisi. *Standard* 43 (516):55-64.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(3), 158-180.

Yıldırım, F. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Burdur ili Bucak ilçesi örneği).* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

Yıldız, A., & Atilla, G. (2019). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 10(19): 39-64.

Yıldız, N. (2020). *Gençlik ve spor il müdürlüklerinde çalışan bireylerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının incelenmesi (Güney Marmara illeri örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.

Yılmaz, A. (2021). *Okullardaki örgüt kültürü ile politik taktikler arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar, Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya.

Yılmaz-Altıparmak S. (2019). *Örgütsel stres ile örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan antrenör desteğinin moderatör etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz-Önder, E. (2019). *Yöneticilerin liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Yukl G. (2010). *Leadership in organizations.* (7th Edition). Upper Saddle River, Prentice Hall, Nj.

Yurttaş, A. (2022). *Ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri, okul kültürü ve okul dinamizmi arasındaki ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

EKLER

EK-A: Federasyon İzni



Sayı : 2021/MHK - 0324 15.11.2021

Konu : Anket İzni Hk.

Sayın Halbiş,

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez Çalışmanız kapsamında Türkiye Basketbol Federasyonu Klasman Hakemlerimize uygulamak istediğiniz anketiniz Merkez Hakem Kurulumuzca uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Recep ANKARALI
Merkez Hakem Kurulu Başkanı

EK- B: Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Sevgili Katılımcı;

Bu araştırma, Basketbol hakemleri üzerinde gerçekleştirilmektedir. Aşağıda yer alan sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle araştırma dışında kullanılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğu ya da yanlışlığı yoktur, size göre uygunluğu vardır. Zaman ayırarak araştırmamıza katılım sağladığınız için teşekkür eder, sağlıklı günler dileriz.

Danışman: Prof. Dr. Hakan KOLAYİŞ

Gülşah HALBİŞ
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz	Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız	…….
3. Öğrenim Durumunuz	…….
4. Hakemlik Yaşınız	…….
5. Hakemlik Dışındaki Mesleğiniz	…….
6. Klasman Türünüz	…….

Örgüt Kültürü Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Karşılaşılan sorunları çözümlemede personel hazırdır ve gönüllülük önemlidir					
2. Çalıştığım kurum dinamik ve girişimcidir. İnsanlar risk almaya heveslidir.					
3. Kurumumuzu bir arada tutan öncelikli faktörler yenilikçi olması ve gelişmeye önem verilmesidir					
4. Kurumumuzda girişimci, yenilikçi olanlar ve risk alanlar en başarılı personel olarak kabul edilir.					
5. Kurumumuzda örgütsel amaçlara ve işe önem verilir. Üretim yönelimli olma paylaşılır.					
6. Kurumumuzda üretime önem veren, teknik işlerle ilgili olan ve iş başarımı yüksek olan personel en iyi olarak kabul edilir.					
7. Kurumumuzda başarıya ulaşma ve işlerin yürütülmesinde rekabete önem verilir. Ölçülebilen amaçları gerçekleştirme önemlidir.					
8. Kurumumuzun temel ilgi alanı işin bitirilmesidir. İnsanlarla ilgilenmek değildir.					
9. Kurumumuzda birlikteliği sağlayan, resmi kural ve politikalar belirlenmiştir. Hiyerarşi, örgütsel yaşantımızın önemli bir parçasıdır.					
10. Kurumumuzun formalleşme derecesi yüksektir. Çalışanların yöntem ve kurallara uyması birliktelik sağlamada önemlidir.					
11. Kurumumuzda koordinasyonu sağlayan, organize eden ve kuralları uygulayan yöneticiler en başarılı yöneticiler olarak kabul edilir.					
12. Kurumumuzda, sürekliliğe ve istikrarlı olmaya önem verilir. İşlerin etkin bir biçimde yürütülmesi ve düzenin sağlanması önemlidir.					
13. Çalıştığım kurumda bağlılık yüksektir. Sadakat ve geleneklere uyma kişiler arası bağlılık içinönemlidir.					
14. Kurumumuzda personele ilgi yüksektir. Geniş bir aile ortamı özelliği gösterir ve personel kendisiyle ilgili pek çok şeyi paylaşır.					
15. Kurumumuzda personele önem verilir. Kurum içi yüksek bağlılık ve ahlaki değerlere önemverilir.					
16. Kurumumuzda genellikle, korumacı veya anne-baba gibi olan yöneticiler en iyi yönetici olarakkabul edilir.					

Liderlik Yönelimleri Ölçeği

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1. Net ve Mantıklı bir biçimde düşünürüm					
2. Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm					
3. İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkin kullanma gibi bir yeteneğim vardır					
4. Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm					
5. Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım					
6. Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım					
7. Karşıt görüşlere sahip insanları ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir					
8. Karizmatik bir insanımdır					
9. Problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım					
10. Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm					
11. İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim					
12. Diğer insanlar için ilham kaynağıyım					
13. Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım					
14. Kararlarda insanların aktif rol almalarını ve katılmalarını desteklerim					
15. Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışırım					
16. Hayal gücüm kuvvetlidir ve yaratıcıyım					
17. Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimdeyaklaşırım					
18. Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım veyardım ederim					
19. Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim					
20. Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusuaşılarım					
21. Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarım ve kişileri sonuçlarından sorumlu tutarım					
22. İyi bir dinleyiciyim, diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım					
23. Politik davranma konusunda duyarlı veyetenekliyim					
24. Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım					
25. Detaya önem veririm					
26. İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim					
27. Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve kurum dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm					
28. Sadakat ve şevk aşılarım					
29. Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast – üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanırım					
30. Katılımı destekleyen bir yöneticiyim					
31. Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşırım					
32. Çevremdeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtılan model/örnek bir yöneticiyim					

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissederim.					
3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4. Kendimi çalıştığım kuruma 'duygusal olarak bağlı' hissediyorum.					
5. Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası olarak" görüyorum.					
6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.					
8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilecek durumda değilim.					
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					
10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
11. Çalıştığım kurumdan kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir sorumluluk hissetmiyorum.					
14. Avantajlı olsa da çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamıyorum.					
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					