2022

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGU BÜLBÜL

T.C.

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SPOR FEDERASYONU ÇALIŞANLARININ KAMU HİZMETİ MOTİVASYONLARI İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu BÜLBÜL

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR PROGRAMI

Ankara, 2022

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SPOR FEDERASYONU ÇALIŞANLARININ KAMU HİZMETİ MOTİVASYONLARI İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu BÜLBÜL

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR PROGRAMI

Ankara, 2022

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Spor Federasyonu Çalışanlarının Kamu Hizmeti Motivasyonları ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Duygu BÜLBÜL

Yüksek Lisans Tezi

22/08/2022

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Gözde ALGÜN DOĞU
İkinci Tez Danışmanı
Dr. Arş. Gör. Aydıner Birsin YILDIZ

Jüri Üyeleri
Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU
Doç. Dr. Gözde ALGÜN DOĞU
Doç. Dr. Ersan TOLUKAN

Okuduğumuz ve Savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz.

Doç. Dr. Fatma Elif KILINÇ
Enstitü Müdür V.
Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

22/08/2022

Duygu BÜLBÜL

TEŞEKKÜR

Çalışma sürecinde bana her zaman yanımda olduğunu hissettiren sayın danışman hocam Doç. Dr. Gözde ALGÜN DOĞU'ya, yardımları için sayın Dr. Arş. Gör. Aydıner Birsin YILDIZ'a teşekkürü borç bilirim.

Bu yolda yürümeme fırsat sağlayan, bilgisi ve yönlendirmeleriyle tezime büyük katkı sunan sayın Prof. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU ve sayın Prof. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Anket verilerinin analizinde ve yorumlanmasında benden yardımlarını esirgemeyen sayın Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı Serhat SAĞINÇ'a teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın her döneminde olduğu gibi bu süreçte de maddi manevi yardımlarını esirgemeyen ve varlıklarıyla bana her zaman güç katan canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**

ABSTRACT ..... **iv**

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **v**

TABLOLAR DİZİNİ ..... **vi**

1. GİRİŞ **1**

2. GENEL BİLGİLER **3**

2.1. Türk Spor Teşkilatının Gelişimi 3

2.2. Federasyon Kavramı 4

2.2.1. Spor Federasyonlarının Yasal Mevzuatı 5

2.2.2. Türkiye'de Mevcut Federasyon ve Federasyon Personeli Sayıları 11

2.3. Kamu Kavramsal Tanımı 11

2.3.1. Kamu Hizmeti 11

2.3.2. Kamu Hizmetinin İşleyişi 12

2.4. Türkiye'de Kamu Hizmeti ve Spor İlişkisi 12

2.5. Motivasyon 15

2.5.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi 19

2.5.2. Herzbergin Etken Kuramı 21

2.6. Kamu Hizmeti Motivasyonu 23

2.7. Örgüt Tanımı 24

2.8. Özdeşleşme Tanımı 24

2.8.1. Örgütsel Özdeşleşme 25

2.8.2. Sporda Özdeşleşme 26

2.8.3. Özdeşleşmenin Önemi 27

3. MATERYAL ve YÖNTEM **28**

3.1. Araştırma Modeli 28

3.2. Evren ve Örneklem 28

3.3. Veri Toplama Araçları 28

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu 28

3.3.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği 28

3.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği 29

3.4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi 29

3.5. Verilerin Analizi 29

4. BULGULAR 31
5. TARTIŞMA 39
6. SONUÇ ve ÖNERİLER 44
7. KAYNAKLAR 46
8. EKLER 57
EK-1. Anket Formu..... 57
EK-2. Etik Kurul Onay Formu.....60
EK-3. SHGM Anket İçin İzin Belgesi.....61
EK-4. Bilgilendirilmiş Onam Formu.....62
EK-5. Özgeçmiş.....63

ÖZET

Spor Federasyonu Çalışanlarının Kamu Hizmeti Motivasyonları ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu araştırmanın amacı, spor federasyonlarında görevli personelin kamu hizmeti motivasyonu ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırmanın evrenini 2021 ve 2022 yıllarında spor federasyonlarında çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel oluşturmaktadır. Örneklem ise evrenin içerisinden kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle belirlenmiş 229 federasyon personelinden oluşmuştur.

Araştırmanın amacı doğrultusunda Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği ve araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler aracılığıyla elde edilen yanıtların tutarlılığı Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Çalışmada elde edilen verilerin normallik değerlendirmeleri ise Skewness ve Kurtosis değerleri ile yapılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi doğrultusunda Bağımsız Gruplar T-testi ve Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi için ise Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Çalışma sonucunda araştırmaya katılan spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarından, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumlulukta eğitim durumuna göre anlamlı fark tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk puan ortalamalarının anlamlı olarak yükseldiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma durumuna göre sözleşmeli federasyon personelinin diğer personele kıyasla örgütsel özdeşleşme puanlarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öte yandan kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel özdeşleşme, kamu hizmeti motivasyonu, spor federasyonu.

ABSTRACT

Investigation of the Relationship between the Public Service Motivations and the Levels of Organizational Identification of Sports Federation Employees

The aim of this research is to examine the public service motivation level and organizational identification levels of the personnel working in Sports Federations.

The universe of the research consists of permanent and contracted personnel working in sports federations in 2021 and 2022. The sample consisted of 229 federation personnel determined by the easily accessible sampling method from the universe.

For the purpose of the research, the Public Service Motivation Scale, the Organizational Identification Scale and the Personal Information Form created by the researcher were used. The consistency of the answers obtained through the scales used in the research was evaluated with the Cronbach Alpha coefficient. The normality evaluations of the data obtained in the study were made with the Skewness and Kurtosis values. Independent Groups T-test and One-Way Analysis of Variance (ANOVA) were applied in line with the normal distribution of the data. Pearson Correlation coefficient was calculated to evaluate the relationships between the variables. In all analyzes, the level of significance was accepted as $p<0.05$. As a result of the study, a significant difference was found in the public service motivation sub-dimensions of the sports federation employees participating in the research, according to their education level, in public sensitivity and responsibility towards society. It has been determined that as the level of education increases, the mean scores of public awareness and responsibility towards society increase significantly. In addition, it was determined that the organizational identification scores of the contracted federation personnel were significantly higher than the other personnel according to their working status. On the other hand, it has been determined that there is a moderate and significant relationship between the sub-dimensions of public service motivation and organizational identification.

Keywords: Organizational ıdentification, public service motivation, sports federation.

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BTGM	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
KHM	: Kamu Hizmeti Motivasyonu
Sd	: Serbestlik Derecesi
SGHM	: Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü
TİCİ	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TSK	: Türk Spor Kurumu

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Anket sonuçlarının güvenilirlik analizi….....29
Tablo 4.1. Katılımcıların tanımlayıcı istatistikleri…….....31
Tablo 4.2. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının cinsiyete göre incelenmesi……..32
Tablo 4.3. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının yaşa göre incelenmesi……..33
Tablo 4.4 Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının eğitim durumuna göre incelenmesi……..34
Tablo 4.5. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının mezuniyet alanına göre incelenmesi……...35
Tablo 4.6. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının personelin çalışma şekline göre incelenmesi……...36
Tablo 4.7. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının çalışma durumuna göre incelenmesi……...37
Tablo 4.8. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki…….38

1. GİRİŞ

Spor yöneticisi, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bütün faktörleri faaliyete geçiren örgüt içerisinde ve dışarısında insancıl bağlantıları düzenleyen, geliştiren çalışanların sevk ve idaresini yapan, çalışanları kumanda eden aynı anda rehberlik ve önderlik bağlamında etkileyen ve spor örgütlerinde etkin görev ve yükümlülüğü üstlenen kişilerdir (1).

Örgütler belirli amaçlar ve hedefler dâhilinde oluşturulan topluluklardır ve kuruluş hedeflerine varmak adına ellerinde bulunan kaynakları etkili bir biçimde kullanmak zorundadırlar. Bu kaynaklar içerisinde personel de önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda günümüz rekabetçi çalışma şartlarında örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri ve hedeflerine erişebilmeleri adına örgütsel özdeşleşme oldukça önemli bir konu olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere erişebilmesinde, örgütü ile büyük ölçüde özdeşleşmiş ve örgüt hedefleri ile kendi hedeflerini bir tutan personel büyük önem taşımaktadır. Örgütsel özdeşleşme, örgüt hedef ve değerlerinin, personelin değerleriyle eşleşmesidir. Örgüt hükümlerini kabul etme, örgütsel kurallara uygun tutumlar benimseme halidir (2). Bilinmektedir ki, kamu kurumlarında insan faktörünün etkin kullanılması bağlamında yapılan bütün çalışmalarda amaçlanan ana unsur, çalışanın kurum ile olan özdeşleşme derecesini artırmaktır. Çünkü örgütsel özdeşleşme, çalışanların iş motivasyonunu yükseltebilecek bir öğe olarak karşımıza çıkmaktadır (3).

İş motivasyonu, bireyin örgüt amaçları yönünde teşvik edilmesi sürecidir (3). Örgütler içerisinde etkinlik ve verimlilik, çalışanların performanslarıyla doğru orantılıdır. Örgüt çalışanların performansı ise yüksek bir motivasyon derecesi bulunmasıyla bağlantılıdır. Motivasyon, bireyin hedeflerini gerçekleştirmesi adına kendi istek ve arzularıyla adım atma durumu olarak ifade edilebilir. İş motivasyonu, çalışanların belirli bir iş veya görev hedefine ya da maddi ve manevi tatmin duygusuna erişmek için gösterdiği tutum ve sergilediği çabaları kapsayan psikolojik bir süreç olarak açıklanmıştır (4). Bu kapsamda kamu hizmeti gösteren örgütlerde iş motivasyonu üzerine yapılan çalışmalar ele alındığında, kamu hizmeti motivasyonu da bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kamu hizmeti motivasyonu kavramı, motivasyon yaklaşımının kamu örgütlerine uyarlanmış halidir. Kamu hizmeti motivasyonunu, motivasyon yaklaşımından farklı kılan temel unsur, kamu personelinin özel sektördeki çalışanlara nazaran içsel motive edicilerle motive olma derecelerinin daha fazla olması durumudur. Kamu yönetimi dalında çok yeni bir kavram olan kamu hizmeti motivasyonu, kişilerin kamu kuruluşlarında çalışma arzusu içinde olmalarında ve çalışma sürekliliği gösterme istekliliğinde, özel sektör kurumlarına göre farklı etkenlerin olduğunu ileri sürmektedir (5). Başka bir tanımlamayla bireyleri kamu çalışmalarında görev yapmaya sürükleyen nedenlerin sadece ekonomik yönlü olmadığı bu yaklaşımın ana unsurunu oluşturmaktadır (6). Dolayısıyla bu yaklaşım, kişileri kamu kuruluşlarında çalışmaya yönlendiren nedenlerin içsel ve dışsal etkenlerini bir arada ele alarak incelemektedir (7).

Örgütsel özdeşleşme ve kamu hizmeti motivasyonunun ortak bileşenlerinin var olması, özellikle bu iki kavramın, çalışanların düşünce ve hareketlerine uyguladıkları vurgu, aralarında bir iletişim bulunabileceği yönünde düşünceleri artırmaktadır. Nitekim kişilerin bağlı bulundukları kurumlarına karşı hissettikleri özdeşleşme duygusu, çalışanların ana motivasyon unsurlarından biri olması nedeniyle, kamu hizmeti motivasyonundan etkilendiği kanısını güçlendirmektedir (8). Bu kapsamda, çalışmada spor federasyonlarında görevli personelin kamu hizmeti motivasyonu düzeyi ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin incelenmesi, demografik değişkenlere göre karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin betimlenmesi amaçlanmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Türk Spor Teşkilatının Gelişimi

Türkiye'de sporun kulüpler üstü, örgütlü ve düzenli bir yapıya ulaştırılması amacıyla yapılan çalışmalar ilk olarak 22 Mayıs 1922 tarihinde sonuç vermiştir. ''İlk Spor Teşkilatı" olarak kabul gören Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının (TİCİ) kurulmasıyla, özel hukuk tüzel kişisi statüsünde yer alarak gerçek bir federatif oluşum şeklinde yasal dayanağı olan Türkiye'nin ilk ulusal düzeydeki spor teşkilatı olarak tarihe geçmiştir (9). Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı ile birlikte 24 Ağustos 1922 tarihinde yine ilk ulusal spor federasyonları olan atletizm, futbol, eskrim, tenis, yüzme, bisiklet, atıcılık, binicilik, halter, güreş ve boks federasyonları kurulmuş ve uluslararası federasyonlara akreditasyon için başvuruda bulunulmuştur (9). Bu doğrultuda Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı sporun bilimsel olgular çerçevesinde uygulanması ve gelişmesiyle birlikte yerini Türk Spor Kurumuna devredene dek ülke sporunu ulusal ve uluslararası alanda temsil etmiştir (10).

1936 yılında kurulan Türk Spor Kurumu (TSK), döneminin işleyişindeki bazı sebeplerden kaynaklı olarak tüm sporcuları kapsayan yetkin bir kurum olamamıştır. Fakat Türk Spor Kurumu bu olumsuz koşullara rağmen yine de Türk sporunda birçok alanda gelişime katkı sağlamıştır (11). Kendine özgü seçim yöntemiyle iş başına gelmiş ve harcama yetkisine sahip olan yürütme organlarının bulunması Türk Spor Kurumunun özerk bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Fakat Türk Spor Kurumunun özerk yapısı Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakından ayrışmasa da Türk Spor Kurumunun genel kurulunda hükümeti temsil eden yöneticilerin bulunması, kurumun yapısının yarı resmi olmasına neden olmuştur (12). Bu yönetim anlayışından kaynaklanan olumsuz durumlar da değişimin temel nedenini oluşturmuştur. Türk Spor Kurumu iki yıl süren bir dönemde faaliyet göstermiştir. 29 Haziran 1938 tarihinde kabul edilen 3530 sayılı "Beden Terbiyesi Kanunu" ile Türkiye İdman Cemiyeti İttifakından aldığı görevi Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğüne (BTGM) devretmiştir (12).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünün kurulmasıyla birlikte, sporun devlet idaresine alınması gerçekleşmiştir (13). Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, 1938 yılında kurularak bu tarihten itibaren farklı üst organlara bağlanmıştır. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, 1942 yılında 4235 sayılı kanunla Milli Eğitim Bakanlığına, 1960 yılına gelindiğinde de 7474 sayılı kanunla Başbakanlığa bağlanmıştır. Fakat Gençlik ve Spor Bakanlığının 3 Kasım 1969 tarihinde kurulması ile birlikte, 6 Ocak 1970 tarihli Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanarak 1986 yılına dek hukuksal varlığını bu şekilde sürdürmüştür (14). Beden Terbiyesi Yasası yerine değişen ve gelişen şartlara ayak uydurmak üzere 3289 sayılı "Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" 21 Mayıs 1986 tarihinde kabul görerek, 28 Mayıs 1986 tarih ve 19120 sayılı Resmi Gazetede yerini almıştır. Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı iken, 18 Mart 1989 tarihinde Başbakanlığa bağlanmış, 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameyle Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü şeklini almıştır (13).

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı ile birlikte başlayarak günümüze kadar Türkiye'de spor örgütlenmesine dair çalışmalar süreklilik göstermiş ve akabinde Türk sporunu en başarılı şekilde yönetebilmek adına çeşitli düzenlemelere başvurulmuştur. Yapılan yeni düzenlemeler ile ülke sporuna hareketlilik getirilse de ulusal düzeyde sporun beklenilen seviyede tabana yayılamaması ve uluslararası platformlarda yeteri düzeyde başarıya ulaşılamaması sebebiyle 03.06.2011 tarih ve 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur (15).

2.2. Federasyon Kavramı

TDK'ya (2022) göre federasyon; "Aynı alandaki çeşitli kuruluşları bir arada toplayan dayanışma birliği" olarak tanımlanan ve dilimize Fransızcadan geçen bir kelimedir (16). Her ne kadar literatürde spor federasyonları kavramını tanımlayan tek bir ifade olmasa dahi federasyon kavramı genel olarak, spor faaliyetlerinde üst kuruluş şeklinde teşkilatlandırılmış kuruluşlardır. Ayrıca faaliyet göstermiş olduğu spor branşı ile ilişkili olarak hem yurt içi hem de yurt dışında gerçekleştirilen tüm sportif etkinliklerin ilgili kurallara uygun olarak gerçekleştirilmesi ve ilgili spor branşında

görev alan hakem, sporcu ve antrenörlerin yetiştirilmesi için gerekli olan tüm önlemleri almak için oluşturulan yapılar olarak tanımlanmaktadır (8).

Spor federasyonlarının iki ana görevi mevcuttur; bunlardan ilki bağlı bulunduğu uluslararası federasyona ait teknik kuralların ülkesinde uygulanmasını sağlamak, bir diğeri ise kendi ulusal üst kuruluşuna bağlı ve sorumlu olarak ülke genelinde kendi sporunu örgütleyip yaygınlaştırmaktır (9).

Spor federasyonları, kendi görev alanları içerisindeki spor branşlarıyla ilgili teknik ve idari kararları alma yetkisini elinde bulundurmaktadır. Bir federasyonun bünyesinde yalnızca bir spor branşı olabileceği gibi, birden fazla spor branşı da teknik ve idari açıdan aynı federasyona bağlanabilir. Amatör federasyonların sayısı ile profesyonel branşlar, Merkez Danışma Kurulunun da görüşü alınarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından tespit olunmaktadır (17).

2.2.1. Spor Federasyonlarının Yasal Mevzuatı

7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Federasyonları Kanunu, (18) federasyonların yapısı ve işlevini aşağıdaki şekilde düzenlemiştir;

''Türkiye'de Spor federasyonları, spor branşı ile ilgili faaliyetleri yürütmek için kanunla veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile kurulur ve kanun veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin Resmî Gazete'de yayımlanması ile tüzel kişilik kazanır. Spor federasyonlarının merkezleri Ankara'dadır. Spor federasyonlarının merkez teşkilatı; genel kurul, yönetim, denetim, disiplin kurulları ile genel sekreterlikten teşekkül eder. Yeni kurulan spor federasyonlarının kuruluş ana statüleri Bakanlık tarafından hazırlanır."

"Genel kurul spor federasyonunun en üst organıdır. Genel kurulun toplanması ile ilgili her türlü işlem yönetim kurulunca yürütülür. Spor federasyonlarının genel kurulları Ankara'da yapılır. Bakanlık, genel kurul toplantılarında gözlemci görevlendirir. Gözlemci, genel kurul toplantısının mevzuata uygun olarak yapılıp yapılmadığını denetleyerek raporunu on beş gün içinde Bakanlığa sunar. Bakanlık raporun verildiği; ilgililer ise genel kurulun yapıldığı tarihten

itibaren otuz gün içinde Ankara asliye hukuk mahkemesinde genel kurulun iptalini isteyebilir."

"Genel kurulun toplanması, delegelerin belirlenmesi, divanın oluşturulması, delege listesine yapılacak itirazlar, yönetim, denetim ve disiplin kurulu aday listelerinin oluşturulması, seçimlerin yapılması ve oyların sayımı ile ilgili temel usul ve esaslar Bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmelikle, diğer hususlar ana statüyle belirlenir. Genel kurul delege sayısı, olimpik ve paralimpik spor dallarında 150'den az 300'den fazla, diğer spor dallarında ise 100'den az 200'den fazla olamaz. Olağan genel kurul; olimpik ve paralimpik spor dallarında ilgili olimpiyat oyunlarının, diğer spor dallarında yaz olimpiyat oyunlarının bitiminden, yeni kurulacak spor federasyonlarında ise kararın Resmî Gazete'de yayımlandığı tarihten itibaren üç ay içinde yapılır. Olimpik ve paralimpik spor dallarında ilgili olimpiyat oyunlarının, diğer spor dallarında yaz olimpiyat oyunlarının herhangi bir sebeple;

a) En fazla bir yıl süreyle ertelenmesi hâlinde mevcut federasyon başkanı ve organların görev, yetki ve sorumlulukları erteleme süresi sonrasında yapılacak ilk genel kurula kadar devam eder.

b) Bir yıldan fazla süreyle ertelenmesi veya iptali hâlinde, erteleme veya iptal kararından itibaren en geç üç ay içinde genel kurul yapılır."

Olağanüstü Genel Kurul

"Spor federasyonu yönetim kurulu üye tam sayısının salt çoğunluğunun kararı, son yapılan genel kurul toplantısında delege olanların salt çoğunluğunun noter kanalı ile yazılı müracaatı, Federasyon başkanının istifası, başkan olma şartlarından herhangi birini kaybetmesi veya ölümü, Yönetim veya disiplin kurulu üye sayısının toplantı yeter sayısının altına düşmesi, hâllerinden herhangi birinin gerçekleşmesi durumunda yapılır. Disiplin kurulu üye sayısının toplantı yeter sayısının altına düşmesi nedeniyle yapılacak olağanüstü genel kurulda sadece disiplin kurulu üyelerinin seçimi yapılır. Mali genel kurul, iki yılda bir ana statüde belirtilen tarihte yapılır. Mali genel kurulda ibra edilmeyen veya bu maddenin beşinci fıkrasında belirtilen hâllerde başkan ve yönetim kurulu üyelerinin yerine kalan süreyi tamamlayacak yeni

yönetim kurulunu seçmek üzere en geç altmış gün içinde seçimli olağanüstü genel kurul toplanır. Federasyon başkanının başkan olma şartlarından herhangi birini kaybetmesi hâlinde bu süre kararın kesinleşmesinden itibaren başlar. Ancak, beşinci fıkranın (a) ve (b) bentlerinde belirtilen hâllerde, son toplantı tarihinden itibaren altı ay geçmeden veya olimpik ve paralimpik spor dallarında olimpiyat oyunlarının yapılmasına altı aydan az süre kalmış ise olağanüstü genel kurul toplantısı yapılamaz."

Yönetim kurulu

"Yönetim kurulu, spor federasyonunun yönetim ve temsil organıdır. Yönetim kurulu üyeleri, genel kurul tarafından seçilen federasyon başkanı dâhil on bir asıl ve on bir yedek üyeden oluşur. Kurulun en az iki asıl üyesinin, ilgili spor dalında olimpiyat, paralimpik ve deaflimpik oyunları ile büyükler dünya veya Avrupa şampiyonaları ya da kupalarında millî olan ve en az bir yıl önce faal sporculuğu bırakmış sporcu olması zorunludur. Bu kapsamda yönetim kurulu üyesi olabilecek millî sporcu bulunmaması hâlinde, bunların yerine en az bir yıldır faal olmayan lisanslı sporcular yönetim kurulu üyesi seçilebilir. Yönetim kurulu üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar alır."

Disiplin kurulu

"Disiplin kurulu, spor federasyonlarının faaliyet programında yer alan veya spor federasyonu tarafından izin verilen müsabaka ve faaliyetlerden doğan disiplin uyuşmazlıklarında yetkilidir. Disiplin kurulu üyeleri, genel kurul tarafından seçilen beş asıl ve beş yedek üyeden oluşur. Disiplin kurulu, üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar alır. Disiplin kurulu; ihtar, kınama, para cezası, ödüllerin iadesi, ihraç, müsabakadan men, hak mahrumiyeti, lisans ve diğer uygunluk belgelerinin askıya alınması veya iptali, spor dalı tescilinin iptali, seyircisiz oynama, saha kapatma, hükmen mağlubiyet, puan indirme, ligden düşürme ve Bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmelik veya spor federasyonları tarafından çıkarılacak talimatla belirlenecek diğer cezaları verebilir. Disiplin ihlali oluşturacak fiiller ve disiplin yargılamasının temel usul ve esasları Bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir."

Denetim kurulu

"Denetim kurulu, spor federasyonunun mali işlemlerinin mevzuata, belge ve kararlara uygun olup olmadığını genel kurul adına denetler. Denetim kurulu; iki üyesi genel kurul tarafından seçimle belirlenen, üç üyesi ise Bakanlık tarafından görevlendirilen beş üyeden oluşur. Denetimlerin spor federasyonunun merkezinde yapılması zorunludur. Her mali yılda en az dört defa denetim yapılarak tespit edilen hususlarda gerekli işlemlerin tesis edilmesi için yönetim kuruluna bildirim yapılır. Yönetim kurulu tespit edilen hususların gereğini yerine getirmekle yükümlüdür. Ayrıca her mali genel kurul için yıllık esasa göre hazırlayacağı denetim raporunu, genel kurulun onayına sunar. Denetim kurulu tarafından yapılacak denetimin usul ve esasları Bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir."

"Federasyon başkanı, yönetim, denetim ve disiplin kurulu üyelerinde aranacak genel şartlar şunlardır;

a) Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak.

b) En az lise mezunu olmak.

c) Tahkim Kurulu, Bakanlık spor disiplin kurulları, ulusal veya uluslararası spor federasyonlarının disiplin kurullarından son beş yıl içinde bir defada altı ay veya toplamda bir yıl hak mahrumiyeti cezası almamış olmak.

ç) Kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile; Devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama, terörün finansmanı, kaçakçılık, nefret ve ayırımcılık, cinsel dokunulmazlığa karşı suçlar, fuhuş, uyuşturucu veya uyarıcı madde imal ve ticareti, uyuşturucu veya uyarıcı madde kullanılmasını kolaylaştırma, kullanmak için uyuşturucu veya uyarıcı madde satın almak, kabul etmek veya bulundurmak ya da uyuşturucu veya uyarıcı madde kullanmak, şike veya teşvik primi, kanuna aykırı olarak spor müsabakalarına dayalı bahis ve şans oyunlarını oynatma, oynatılmasına yer ve imkân sağlama, reklamını yapma, para nakline aracılık

etme veya bu Kanunun 20 nci maddesine muhalefet etme suçlarından mahkûm olmamak."

d) Federasyon başkan adayları yönünden genel kurul delegelerinin en az yüzde onunun yazılı desteğine sahip olmak.

e) Federasyon başkan adayları yönünden Bakanlık tarafından belirlenecek miktarı geçmemek üzere spor federasyonu tarafından tespit edilen adaylık ücretini yatırmak.

(2) Federasyon başkan adayları, genel kurul tarihinden en az on gün önce yazılı başvurularını federasyona yaparlar. Federasyon başkan adaylarının, adaylık şartlarını taşıyıp taşımadıkları Bakanlık tarafından değerlendirilir.

(3) Bir kimse üst üste veya aralıklı olarak aynı spor federasyonunda en fazla üç dönem federasyon başkanlığı yapabilir.

(4) Spor federasyonlarında ücretli veya fahri görev alanların spor kulüplerindeki üyelik ve yöneticilikleri göreve başlama tarihinden itibaren kendiliğinden sona erer. Spor federasyonlarında görevleri sona erenlerin kulüp üyeliği ve yöneticiliğinden kaynaklanan hakları korunur.

(5) Yönetim, denetim ve disiplin kurullarının çalışma usul ve esasları ile kurulların bu Kanunda sayılmayan diğer görevleri Bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Genel sekreterlik

"Genel sekreter, spor federasyonunun her türlü idari iş ve işlemlerini yönetim kurulunun talimatları doğrultusunda yapmakla yetkili ve sorumludur.

(2) Genel sekreter, kamu veya özel sektörde en az beş yıllık mesleki tecrübeye sahip ve en az dört yıllık yükseköğrenim mezunu kişiler arasından yönetim kurulu kararıyla istihdam edilir.

(3) Genel sekreterlikte aranacak diğer şartlar ile çalışma usul ve esasları Bakanlık tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir."

Diğer kurulların oluşumu

Bu Kanunda belirtilmeyen ve spor federasyonu tarafından oluşturulacak diğer kurulların oluşumu, çalışma usul ve esasları talimatla belirlenir.

Spor federasyonu il temsilcisi

"Spor federasyonlarının yurt içi bağlantısını ve spor federasyonunun faaliyetlerinde il müdürlükleri ile koordinasyonu sağlamak üzere, illerde spor federasyonu temsilcilikleri kurulabilir. Spor federasyonlarının il temsilcileri, 34 üncü maddenin birinci fıkrasında aranan şartlar dâhilinde federasyon başkanının teklifi ve Bakanlık onayı ile görevlendirilir."

Spor federasyonunun görev ve yetkileri şunlardır:

a) Spor dalı ile ilgili faaliyetleri ulusal ve uluslararası kurallara göre yürütmek.

b) Spor dalının gelişmesini, her yaş grubunda yapılmasını ve ülke genelinde yaygınlaşmasını sağlamak.

c) Ulusal ve uluslararası düzeyde performans sporcusu yetiştirmek amacıyla Bakanlıkla koordineli bir şekilde altyapıya yönelik olarak gerekli çalışmaları yürütmek.

ç) Sporcu sağlığı ile ilgili konularda gerekli önlemleri almak.

d) Spor federasyonunu teşkilatlandırmak.

e) Spor federasyonunu uluslararası faaliyetlerde temsil etmek.

f) Tahkim Kurulu kararlarını uygulamak.

g) Yıllık ve dört yıllık stratejik plan hazırlamak.

ğ) Bakanlık bilişim sistemlerini kullanmak.

h) Kendisine bağlı spor dallarında spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerini sportif yönden denetlemek.

ı) Yönetmelikle belirlenen diğer görevleri yapmak (18).''

Aynı kanun kapsamında yer alan *"Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte; 3289 sayılı Kanun uyarınca kurulan bağlı ve bağımsız spor federasyonları, bu Kanuna göre kurulmuş spor federasyonu olarak kabul edilir. Diğer kanunlarda bağlı ve bağımsız spor federasyonlarına yapılan atıflar spor federasyonlarına yapılmış sayılır. Spor federasyonları, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk olağan genel kurullarında hukuki yapılarını bu Kanuna uygun hâle getirirler. Bağlı spor federasyonlarının bu Kanun kapsamında spor federasyonuna dönüşüm işlemleri Bakanlık tarafından yürütülür."* Geçici Maddesi ile federasyonların önünde yer alan bağlı ve bağımsız ibareleri kaldırılmış tüm federasyonlar aynı statüde adlandırılmıştır.

2.2.2. Türkiye'de Mevcut Federasyon ve Federasyon Personeli Sayıları

2020 Tokyo Olimpiyat Oyunlarında kabul edilen spor branşları itibarı ile Türkiye'de 33 yaz, 5 kış sporları olmak üzere toplam 38 olimpik olan ve 27 olimpik olmayan spor federasyonları olarak toplamda 65 spor federasyonu bulunmaktaydı (19). Fakat bu sayıya ek olarak; Türkiye Geleneksel Spor Dalları Federasyonu bünyesinde faaliyet gösteren geleneksel güreşler ile geleneksel atlı spor dalları bu federasyon bünyesinden ayrılmıştır. 21 Nisan 2022 tarihinde 31816 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Cumhurbaşkanı Kararı ile kurulan, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip ve bağımsız statüde Türkiye Geleneksel Güreşler Federasyonu ile Türkiye Geleneksel Atlı Spor Dalları Federasyonu adı altında kuruluşları gerçekleşmiştir. Böylece ülkemizde faaliyet gösteren spor federasyonu sayısı 67'ye yükselmiştir (20).

Spor federasyonlarında; 240'ı kadrolu, 1271'i federasyon sözleşmelisi, 7'si başka kamu kurumundan görevlendirilen olmak üzere toplam 1518 personel çalışmaktadır (21).

2.3. Kamu Kavramsal Tanımı

TDK'ya (2022) göre kamu; "Halk hizmeti gören devlet organlarının tümü" olarak tanımlanmıştır (22). Kamu mallarının kullanılıp, kamu personelinin görev yaparak kamu yararı adına kamu hizmeti sunan kamu kuruluşlarına veya kamu yararı gözetilerek özel sektöre kamu hizmeti yaptırmak hedefi olan devlet kamu tüzel kişiliği ile hiyerarşik bağlantısı bulunan örgütlere kamu kuruluşu denmektedir (23).

2.3.1. Kamu Hizmeti

Kamu hizmeti; devlet tarafından, pazarın işleyiş ilkelerine bağlı kalınarak üstlenilmiş olan, toplumun ihtiyaçlarını gidermek amacıyla üretilen mal ve hizmetlerin tümüdür (24). Gülan (25), 1998'de kamu hizmetini, toplum tarafından önem arz eden ortak ve genel bir ihtiyacın giderilmesi adına kamu tüzel kişileri ya da kamu tüzel kişileri denetiminde bulunan özel sektörlerce gerçekleştirilen bir faaliyet olarak tanımlamıştır. Günday (26)'a göre ise, siyasal kurumlar tarafından kamuya fayda sunan şeklinde kabul gören, bir kamu tüzel kişiliğinin ya kendisi ya da yakın denetimi

ve gözetimi altındaki özel sektör tarafından sağlanan faaliyetlerin tümüdür. Giritli ve Akgüner (27) ise 1987'de kamu hizmetini, devletin var olma sebebi olarak kabul edilen ve yönetimsel faaliyetin etrafında gerçekleşmekte ve idarenin yapmakla sorumlu bulunduğu bir faaliyet şeklinde tanımlamaktadır.

Kamu hizmeti yer aldığı alana göre anlamı farklılık gösterebilen bir görüştür. Ülkelerin siyasi, ekonomik ve kültürel olguları dahilinde kamu hizmetleri değişkenlik gösterebilmektedir. Fakat her toplumda icra edilen ana kamu hizmetlerinde bazı ortak hususlar mevcuttur (28). Kamu hizmetlerinin tümünde yerleşik olan ana ilkeler; süreklilik, değişkenlik, uyum, eşitlik ve tarafsızlık olarak ifade edilebilir (29). Özetle kamu hizmeti; "Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetim ve denetimi altında genel, kolektif ihtiyaçlara cevap vermek, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan devamlı ve düzenli faaliyetlerdir" (30).

2.3.2. Kamu Hizmetinin İşleyişi

Kamu hizmeti, ifa edilmesinde kamu yararı bulunan bir ihtiyacın giderilmesi faaliyeti olması nedeniyle, kamu yararının gerçekleşmesi hedefinin varlığı aynı zamanda kamu hizmetinin devamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi mecburiyetini meydana getirir (31). Süreklilik (devamlılık), kamu hizmetlerinin kanun tarafından öngörülenler haricinde kesintisiz ve düzenli biçimde yürütülmesini ifade etmektedir (32).

Kamu hizmetleri, tatmininde kamu yararı bulunan bir gereksinime karşılık gelen faaliyet şeklinde görüldüklerinden, bunların devamlı ve planlı olarak yürütülmesi gerekmektedir. Tersi durumda kamu gereksinimleri yerine getirilemez ve kamusal yarar gerçekleşemez. Kesintiyle karşılaşan veya düzenli olmayan bir şekilde yürütülen kamu hizmetlerinin toplumsal hayatta pek çok negatif sonuçları görülebilir (33).

2.4. Türkiye'de Kamu Hizmeti ve Spor İlişkisi

Sporun toplum nezdinde yüksek önem arz etmesi ve içerisinde bulundurduğu pedagojik, sosyal, kültürel olgular ve bunun yanında uluslararası yarışmaların toplum tarafından edindiği değer, kamu yöneticilerinin odak noktası olmuştur. Kamu

yetkililerince sporun toplum üzerinde olumlu etkisi olduğunun kabul edilmesi, sporun kamu yararı sağlanmasına yönelik bir kamu hizmeti olarak anılmasına sebebiyet vermiştir (34). Algün ve Sunay (35) da 2010 yılında yapmış oldukları çalışmalarında sporun uluslararası ilişkilerde, toplumlar arasında büyük bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu noktada da sporun, yayılıp gelişmesi amacıyla devreye spor federasyonları girmektedir (36).

Türkiye'de hükümet programlarında yer verilen spor konuları incelendiğinde, öncelikle 1937 yılı hükümet programında sporun ilk kez yer aldığı görülmektedir. 1946–1947 hükümet programına gelinene kadar, savaş dönemleri iktidarları, sporu yalnızca kanunlar ve ilgili belgelerle düzenlemiştir. Ancak dönemin hükümet programında, "her türlü sportif etkinlikler, okullar ve kulüpler oluşturmak için öğretici kadro yetiştirecek yüksek beden eğitimi enstitüsünün kurulması, spor sahaları açılması için çalışmalar yapılması" gibi konular yer almıştır (37).

1961-1965 hükümeti zamanında ise spor, "maddi-teknik koşulları devletçe hazırlanan bir boş zaman uğraşısı" olarak kabul edilmiş ve planlarında Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü için uzmanlar tarafından izlemeye alınan bir planın oluşturulmasına ve istatistiksel çalışmalara önem verileceği vurgulanmış, bunun yanında beden eğitimi dalında daha geniş örgütlenme çalışmalarının hızlandırılacağı ve vatanın tüm il ve ilçelerinde gençliğin faydalanabileceği spor alan ve tesislerinin hızla tamamlanmaya gayret edileceği belirtilmiştir. Spordan sorumlu Devlet Bakanına da bu dönemde ilk kez Bakanlar Kurulunda yer verilmiştir. Amatör ve okul-içi sporlara öncelik sunularak sporun geniş topluluklara ulaştırılmaya çalışılması, sporu çağdaş düzeye çıkarmak için yasaların tekrar düzenlenme çalışmaları, hükümetlerin spora olan yönelimlerini göstermektedir (37).

1970–1971 hükümet programlarında kişinin yaşı göz önünde bulundurulmaksızın, kişinin ruh ve vücut sağlığını iyileştirmek adına uygulayabileceği "herkes için spor" kavramına yer verilmiştir. Gençliğin tüm sorunlarını bir bütün olarak ele almak ve spor sorunlarının yanında gençlik sorunları kavramının da dâhil ederek gençlik ve spor konularını tek çatı altında toplamak amacıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur (37).

1963 yılı itibari ile Türkiye'nin planlı dönemlere geçişi sağlanarak sporun topluluklara ulaştırılma konusu beş yıllık kalkınma planlarında yer almıştır. Ancak 1963-1967 yıllarını kapsayan birinci kalkınma planında, sporla ilgili yükümlülüklere değinilmemiştir.

Spora kapsam olarak en çok yer verilen 1968-1972 yıllarını kapsayan ikinci beş yıllık kalkınma planında ise devlet-spor ilişkileri, spor kulüpleri ve spor tesisleri alt başlıklarıyla, spordaki sorunlar ve durum detaylı olarak irdelenmiştir. Söz konusu planın en mühim saptamalarından birisi, spor hususunda Milli Eğitim Bakanlığı, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ve mahalli idareler arasındaki işbirliğinin bulunmaması olmuştur. Bu planda çözüm önerisi olarak ise örgütlenme, eğitim ve yatırım politikalarına yer verilmektedir (38).

1973-1979 hükümet programında hazırlanan üçüncü beş yıllık kalkınma planı döneminde sporun yaygınlaştırılması ve günlük hayatın bir bölümü olması adına bütün kamu ve özel kurumların desteklerinin sağlanması zorunluluğu belirtilerek okullarda beden eğitimi ders sürelerinin artırılması kararı alınmıştır. Aynı zamanda spor hususunda becerikli personelin yetiştirilmesi amacıyla Gençlik ve Spor Bakanlığınca yeterli miktarda beden eğitimi öğretmeni, öğretim görevlisi, antrenör, monitör, spor yöneticisi ve sağlık uzmanı eğitilmesi kararlaştırılmıştır. Her türlü spor ekipmanının uluslararası ölçütlere elverişli olarak yurt içinde üretilmesine çalışılması, geleneksel spor dallarının geliştirilmesine katkı sağlanması kararları alınmıştır (38). Bu dönemde alınan önemli kararlardan bazıları ise hem hükümet planında hem de uygulamasında beden eğitimi ve spor hizmetlerinin düzene konularak desteklenmesi ve Ankara'da Gençlik ve Spor Akademisi kurularak spor eğitimi, spor bilimi ve spor sağlığı hususlarında önemli adımlar atılması bulunmaktadır (34).

Dördüncü plan Ecevit Hükümeti tarafından 1979-1983 yılları arasında hazırlanmıştır. Bu nedenle, hükümet programında yoğunlukta olan sosyal güvenlik konularının, planda da yoğunluk gösterdiği görülmektedir. Yine bu planda amatör spor kulüplerinin, profesyonel spor faaliyetlerinde bulunan şubelerin dernekler statüsünden çıkartılarak, şirketleşmelerinin sağlanmasına yer verilmektedir (39).

Beşinci beş yıllık kalkınma planında (1985-1989), “beden eğitimi ve spor meslek liseleri açılacağı” ve “plan döneminde beden eğitimi ve sporun yaygınlaştırılması ve amatör sporun teşviki esas” kılınmıştır. Altıncı beş yıllık kalkınma planında (1990-1994), “çocukların oyun ve spor alanlarının artırılacağı” ve “geleneksel spor dallarının daha da geliştirilmesi için gereken tedbirlerin alınacağına” yönelik planlamalar yapılmıştır. Yedinci beş yıllık kalkınma planında (1996-2000) “spora ayrılan kaynakların artırılması” “bedenen ve ruhen sağlıklı bir toplum yetiştirilmesinin temel unsurlarından biri olan sporun geniş kitlelerce yapılmasının teşvik edileceği” ifade edilmiştir (40).

2001-2005 yılları arasını kapsayan sekizinci beş yıllık kalkınma planında ise spor özelinde yüksek gelişmelerde bulunmak amaçlanarak, olimpiyat oyunları, dünya şampiyonaları gibi uluslararası etkinliklere ev sahipliği yapma isteği, turistik tanınırlık için sporun bir araç olarak kullanılabilmesi yönünde ifadeler yer almaktadır. 2007-2013 yılları arasındaki dokuzuncu beş yıllık kalkınma planı döneminde spora dair bir açılıma yer verilmemiştir (41). 2013 yılında hazırlanılan onuncu kalkınma planında kamuya bağlı bulunan spor tesislerinin tümünün halkın kullanımına açılmasının sağlanması, tasarlanacak olan yaşam alanlarının spor yapmaya ve hareketlilik sağlayacak şekilde tasarımlanması gibi hususlardan bahsedilmiştir (42).

2019-2023 yıllarını kapsayan on birinci beş yıllık kalkınma planında sporla alakalı olarak okullarda işlenen beden eğitimi ve spor derslerinin boyutunun artırılması, spor etkinlikleri içerisine engelli bireylerin dahil edilmesi ve isteklendirilmesi, küçük yaşlarda spor faaliyetlerine başlanılarak spor kültürünün artırılması, kişilerin yetenek ve becerilerine uygun spor branşlarına yönlendirilerek başarıların artırılması planlanmıştır (43).

2.5. Motivasyon

Motivasyon kelimesinin kökeni Latincede “hareket etmek” anlamına gelen “movere” kelimesinden gelmektedir (44). Motivasyon, insanı eyleme geçiren ve eylemlerinin gidişatını oluşturan gereksinim ve korkularıdır. Bir başka ifade ile kişiyi belli durumlarda belli davranışlara yönelten etkendir (45). Motivasyonun kapsamlı açıklaması ise insan aksiyonlarının bedensel ya da ruhsal yönde noksan durumdaki bir

gereksiniminin uygulamaya geçirilmesidir (46). Motivasyon; istenilen bir aksiyonun gerçekleşmesi adına kişinin fizyolojik ve psikolojik yönlendirilmelerden edindiği güç ile, davranışlarında tutarlılık sağlaması, dinçleşmesi ve tutumlarını idame ettirebilmesi olarak açıklanmaktadır (47). Başka bir ifade ile motivasyon kavramı; bireylerin davranışlarının, yoğunluğunu, sürekliliğini ve eksenini etkileyen güç şeklinde ifade edilmektedir (48). De Cenzo ve Robbins (49) ise 1996'da motivasyonu, örgütsel amaçlara varmak adına bireyin, davranışsal ve ruhsal doğrultudaki gereksinimlerini karşılaması adına öz benliğinin sağladığı kendi mevcudiyetinin vermiş olduğu şartlanmayı ifade eden gönüllülüğüdür şeklinde tanımlamıştır.

Motivasyon, gerçekleşmesi istenen bir iş için bir bireyi hareke geçiren itici bir güç olarak görülmektedir. Bu sebeple motive etmek, harekete geçirici, hareketin sürekliliğini sağlayıcı ve başarıya ulaşmaya yönlendirici özellikleri bulunan bir güçtür. "Motive" kavramından türetilen motivasyon kavramı ise, bir ya da birden fazla bireyi, başarılması istenilen bir amaç doğrultusunda sürekli olarak harekete geçirmeye yönelik yapılan uğraşların tamamıdır (50). Güdüler, kişilerin tutumlarına yön veren, ruhsal yönden davranışların gerçekleşmesini yönlendiren güçler, tüm bunların gerçekleşmesinde büyük rol oynayan ihtiyaçlardır (51).

Motivasyon doğrultusunda kişinin bireysel emek ve çalışmaları örgütsel hedefleri kapsamında yönlendirilmektedir. Motivasyon dolayısıyla örgütün etkinliği yükselirken; işgörenlerin tatmin dereceleri de yükselmiş olur. Örgütlerin performansları işgörenlerine tabi olduğu için örgüte performansı yüksek ve beceri kabiliyeti bulunan çalışanların katılması sağlanmaktadır. Güdülenme ile başarı ve pozitif yönlü iş davranışları arasında kuvvetli bir bağ bulunmaktadır. Güdülenen bireylerin işe bağlılıklarının yükselmesinin yanında başarı oranları da artmış olur (52).

İşyerinde, lider ve üyeler arasında kurulan ilişkiler, mesleki motivasyon düzeyini de olumlu şekilde etkilemektedir. Motivasyon çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Çünkü, işin devamlılığı, işin etkili şekilde yerine getirilmesi ve iş açısından gerekli performansın gösterilmesi için itici bir güce sahiptir (53). Motivasyonu yüksek kişiler, başarıya odaklı, performansı yüksek, başarı gereksinimini karşılamak için karşılaştığı her türlü zorlukla mücadele edebilen kişilerdir (54). Motivasyon, insanın istediği hedefe ulaşmak için kendi iç dünyasında yaptığı planlama ve hazırlık sürecidir.

Sonucunda kişisel ya da kurumsal fayda vardır. İnsanların gereksinimlerinden doğan ve insanları belli davranışlara yönelten durumlar vardır. Motivasyon süreci bir gereksinimin tatminidir (55). Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı teşvik edici araçların var olduğu kabul edilse de, her bireye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek çok zor bir iştir (56).

Güdülemenin amacı; kişilerin başarı düzeylerini artırarak, örgütsel hedeflerin işleyişini aktif ve kazançlı bir şekilde sağlamaktır. Motivasyonu düşük kişilerle çalışmanın örgütsel hedeflerin başarılı bir şekilde yürütülmesinde etkili olacağı düşünülemez. Motivasyonu düşük kişiler işe adapte olmada güçlük çeker ve kendi iş güçlerinin tamamını kullanmakta zorlanırlar (57).

İçsel ve dışsal olmak üzere motivasyon ikiye ayrılabilir. İnsanların hayatlarında ulaşmak istedikleri amaçları vardır. Bu amaçların gerçekleşmesi halinde doyuma ulaşılmış olur. Kişilerin kendi duygu, düşünce ve isteklerinden etkilenen motivasyon, içsel motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Fakat bir işin başarılmasında ya da belirlenen bir amaca ulaşılmasında sadece içsel motivasyon yeterli değildir. Başarılı işgörenin ödüllendirilmesi, başarısız işgörenin cezalandırılması ve çevre etkeninin başarıyı teşvik etmesi gibi faktörler ise dışsal motivasyon kavramını oluşturmaktadır (58).

İçsel Motivasyon: Bireyin kendi iç dünyasında barındırdığı zevkleri, gereksinimleri, inanışları, beklentileri ve amaçları iç motivasyonu oluşturmaktadır. İçsel motivasyonun en belirgin özelliği, kişinin dışsal bir etkene maruz kalmadan kendi iç dürtüleriyle aksiyon almasıdır. İçsel motivasyon sonucunda sağlanan zevk ve mutluluk derecesi kişi tarafından belirlenir. Gerçekleşen bu durum kişinin içsel düzeyindedir (59). Kişi çalışma yaşamında kendisinden bekleneni büyük bir mutluluk ve kararlılıkla yerine getirmeye çalışır. İçsel olarak motive olmak başarıyı ve işe odaklanma düzeyini artırır (60).

Dışsal Motivasyon: Dışsal motivasyon, kişinin dıştan gelen uyaranların etkisiyle oluşturduğu güdülenmedir (61). Dışsal motivasyonda davranışın oluşmasına neden olan bireyin dışardan aldığı uyaranların etkisidir. Örgütlerin örgüt yararına, bireylerin

performanslarını artırmak adına kişilerin beklentileri doğrultusunda temin ettikleri para, ödül ve davranış dönütleridir (62).

Motivasyon ayrıca genel olarak fiziksel, sosyal ve psikolojik şeklinde üç sınıfta değerlendirilmektedir.

Fiziksel Motivasyon: Bireyin hayatta kalabilmesi için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlar mevcuttur. Bu temel ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst basamağa çıkmak zordur. Fizyolojik ihtiyaçlara şunlar örnek gösterilebilir; beslenmek, ısınmak, barınmak, giyinmek vb. Motivasyonun sağlanması için bir kişinin temel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Temel ihtiyaçlar karşılanmadığı zaman kişi harekete geçemez, işine tam anlamıyla odaklanamaz (63).

Sosyal Motivasyon: İyi bir meslek sahibi olmak, işinde yükselmek, başkaları tarafından beğenilmek, özgür olmak ve düşünmek, sevilmek, sevmek vb. duygu ve düşüncelerdir. Bu tarz güdüler insan hayatıyla birlikte koordineli olarak ilerler (64).

Psikolojik Motivasyon: Psikolojik ve toplumsal güdüler, kişinin içinde yaşadığı topluma göre belirlenir ve sonradan öğrenilir. Toplumun takdir ettiği davranışlar, çalışanın davranışlarında motive edici rol oynamaktadır. Kişiler, sosyal ortamda övülmeye ve takdir edilmeye ihtiyaç duymaktadır. Kişiler bazen para ile ödüllendirilmek yerine, toplum içinde yaptığı iş ile ilgili olarak takdir edilmeyi bekler. Bu motivasyon ile işini daha çok sahiplenir ve işletmenin amaçlarına ulaşılması için tüm performansını ortaya koyar (65).

Motivasyon bir süreklilik arz eder. Bu yönü ile yapılmış pek çok tanımdan birine bakıldığında, "genel olarak istek, arzu, hedef, amaç, gereksinim, dürtü, güdü gibi kavramları içermekte olan ifadelerle anlatılan motivasyon, fizyolojik veya psikolojik eksiklik veya ihtiyaçla başlayan, hedefe yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve sürdüren bir süreçtir" (66).

Astlar motive edilirken aşağıdaki ilkelere uyulmasına dikkat edilmelidir (67):

♣ Kişilere gereken değeri gösterip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,

♣ Başarılı olan çalışanlara yükselme ve ilerleme şansı vermek,

♣ Çalışanları devamlı eğitmek ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamak,

♣ Çalışana başkaları yanında onur kırıcı davranışlarda bulunmamak,

♣ Çalışanların sorunlarını dikkate almak,

♣ Çalışanlara rol model olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözüm önerilerinde bulunmak.

2.5.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow, bireyin ihtiyaç duyabileceği şeyleri bir hiyerarşi içinde sınıflandırmıştır. Maslow'a göre bireyler yaşamlarında kendileri için birtakım hedefler belirler ve bu doğrultuda yaşamlarını biçimlendirirler (68). Maslow insanların belirli ihtiyaçlara ulaşma için motive olduklarını ifade etmiş ve bazı ihtiyaçların diğerlerinden daha öncelikli olduğunu belirtmiştir (69). Maslow bir ihtiyaç yeterli oranda yerine getirildiğinde ise kişinin bir üst ihtiyaca geçeceğini vurgulamıştır (70). Maslow bu sınıflandırmayı beş basamak olarak belirlemiştir.

Fizyolojik İhtiyaçlar

Kişilerin yaşamlarını sürdürebilmek için temel ihtiyaçları vardır (71). Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi"nin en alt basamağında yeme, içme, uyuma, cinsellik gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar yer alır. Bu ihtiyaçlar insanın yaşamını fizyolojik olarak devam ettirebilmesi için gereken ihtiyaçlardır. İnsanlarda belli optimum doyum noktaları mevcuttur ve bu doyum seviyesi gittikçe azalan düzeylerde ölünceye kadar süregelmektedir. Kişi öncelikle bu ihtiyaçlarını karşılamak üzere davranışlar gerçekleştirir (72). Yalnızca bireysel olarak değil örgütsel anlamda da kişilerin fiziksel ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlara; yeterli dinlenme zamanı, ofis ortamı, çalışma ortamının ergonomik şartları, ortam sıcaklığı ve ışığı, temin edilen beslenme şartları, sağlık hizmetleri, gerekli araç-gereç-ekipman vb. gibi örnekler verilebilir (73).

Belirli bir ihtiyaçtan duyulan memnuniyet duygusu arttıkça ihtiyacın önemi o kadar düşük ve daha sonraki ihtiyaç seviyesinin önemi o kadar yüksek olmaktadır. Literatürde birçok çalışmada fizyolojik ve saygı ihtiyacının yerine getirilmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Ayrıca fizyolojik ihtiyacın diğer dört ihtiyaç düzeyi için belirleyici bir rolü olmasına rağmen çalışmalarda kendini gerçekleştirme ile

yüksek bir korelasyona sahip olduğu belirtilmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar yerine getirilmediğinde organizma üzerinde baskı oluşturarak, başka güdülerin harekete geçmesini engellemektedir (74).

Güvenlik İhtiyacı

Kişinin kendini pek çok tehlikeden uzak tutma, güvence altına alma ve huzurlu olma düşüncesi bu ihtiyacın sebepleridir. Burada içinde yaşanılan zamandaki ve gelecekteki güvenlik ihtiyacı düşünülür (75). Kişi psikolojik olarak kendisini güvende hissetmediği durumlarda huzursuz olur. Güvenlik ihtiyacı, fiziksel ihtiyaçlar gibi hayat boyu karşılanmasına gerek duyulan ihtiyaçlar arasındadır. Fizyolojik ihtiyaçlar açısından belirlenen hususların bu basamak için de geçerli olduğu ifade edilebilir (73). Güvenlik ihtiyacı hayatta kalabilmek açısından önemli bir gereksinimdir. Fakat fizyolojik ihtiyaçlar kadar gerekli bir ihtiyaç değildir. Güvenlik ihtiyaçları; istihdam, sağlık, güvenli yerleşim alanı ve çevre faktörlerinden oluşmaktadır (76). Kişilerin bazı tehlikelerden uzak, huzurlu bir şekilde hayatlarını sürdürme ihtiyacının ortaya çıkması, fizyolojik ihtiyaçların sürdürülebilir şekilde karşılandığını göstermektedir (77). Bu anlamda, kısaca herhangi bir tehlikeye, tehdide, yoksulluğa karşı korunma dürtüsü güvenlik ihtiyacı olarak ifade edilmektedir. Kişi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayınca kendini güven altına almak istemektedir (78).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı

Temel güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasının ardından ait olma ihtiyacı meydana çıkmaktadır. Bu evre ait olma duygusu, arkadaşlık ve sevgiye dair ihtiyaçlardan oluşmaktadır (79). Ait olma/sevgi ihtiyaçlarını içine alan bu evrede dostlarıyla beraber olma, yabancılar tarafından kabul görme, arkadaşlık, dostluk, sevilme vb. gibi duygular mevcuttur. Bu ihtiyaç evresi insanoğlunun birlikte yaşama içgüdüsüyle ilgili bir gereksinimdir (80). Sevgi ihtiyacının örgütsel açıdan örneklerine göz atıldığında; mesai arkadaşları, yöneticiler, diğer iş arkadaşları ile kurulan sosyal ilişkiler, görüşme sıklığı gibi ihtiyaçlardan bahsedilebilir (73).

Takdir Edilme ve Saygı İhtiyacı

Bireyin yer aldığı toplum tarafından itibar görme, diğer insanların dikkatlerini üzerinde toplama ihtiyacının bir çıktısıdır (81). Kişinin iş ve sosyal alandaki başarıları, sağladığı güven seviyesi, saygısı, bulunduğu topluluk içerisindeki statüsünün sağladığı haz duygusu gibi olgular saygı ihtiyacının karşılanmasında büyük önem arz etmektedir (82).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

En üst basamak olarak karşımıza çıkan kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin kendi kapasitesini ve gizli güçlerini meydana çıkarabilmesi, bir işi tek başına yapabiliyor olması ve üretken olabilmesi için kendini devamlı olarak geliştirme yönü ile bağlantılı bir ihtiyaçtır (83). Kendini gerçekleştirme ihtiyacını yüksek oranda karşılamış bir birey; yüksek mizah anlayışı, sezgisellik ve üretkenlik özelliklerini kazanmış bir kişiliği göstermektedir (84). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişisel anlamından daha çok örgütsel anlamda incelendiğinde; kendini güncel kılma, üretkenlik, sorun çözümleme, bir üst pozisyona yükselme, alana katkı sağlama vb. gibi örneklendirilebilir (73).

Bireylerin tutumunu anlayabilmek için ihtiyaçlarını bilmek mühimdir. Maslow güvenlik ihtiyaçlarını ve fizyolojik ihtiyaçları temel ihtiyaçlar sınıfına alırken, sevgi ve saygı ihtiyacı ile kendini kanıtlama ihtiyacını ise ikinci derece ihtiyaçlar sınıfında yorumlar (85). Bu kapsam içinde temel fizyolojik ihtiyaçlar; su, yiyecek ve barınmayı içeren hiyerarşinin ana unsurlarıdır. Maslow'un kuramında, fizyolojik ihtiyaçlar ne denli tatmin edilirse, birey güvenlik ihtiyaçlarını o denli fazla tatmin etmeye uğraşacak bir alt basamak tatmin oldukça üst basamak ihtiyaç gerçekleştirmeye yönelik tutum gösterilecektir (86).

2.5.2. Herzbergin Etken Kuramı

Frederick Irving Herzberg (1923-2000) çift faktörlü motivasyon kuramının kurucusudur ve işletme idaresinde en etkin psikologlardan biridir. Herzberg ‘İnsanlar işinden ne ister?’ sorusuna yanıt ararken çift faktör teorisi ya da motivasyon teorisi

ortaya çıkmıştır. Herzberg ve arkadaşları çalışmalarında 200 mühendis ve muhasebeciye işlerinde hangi durumlarda iyi veya kötü duygu sezinledikleri sorusunu doğrultmuşlardır. Ardından alınan cevaplar, iş tatmini ve tatminsizliğini meydana çıkaran etkenleri ortaya koyabilmek için yapılandırılmıştır (87).

Herzberg ve arkadaşları, katılımcılardan alınan yanıtlardan iş tatminsizliğini meydana getiren farklı hijyenik etkenler (tatminsizlik oluşturucular) ve daha sonra da tatmin kaynağı olan motivasyon etkenlerine (tatmin oluşturucu) erişmişlerdir (88). Diğer içerik kuramlarının aksine çift faktörlü kuram gereksinimlerden daha çok iş doyumunu etkileyen etmenler çevresinde sınırlanmıştır (89). Bu kuram, yöneticiler arasında kendilerine ışık tutması sebebiyle çok meşhur olmuştur. Örneğin; bir örgütte eğer işçi tatminsizliği bulunuyorsa, hijyen etkenlerinde düzeltilmeye gidilmelidir. Eğer yöneticiler başarı içerisinde düzenlemelerde bulunmak isterlerse, çalışma şartlarını değiştirerek işi daha cazip ve arzulanabilir hale getirebilir (90). Çalışma verilerine bakıldığında, işin kendisi, başarma ve sorumluluk gibi durumların işçilerin kendilerini en yüksek tatmin duygusuna ulaştırdığı, ücret, iş şartları gibi durumların ise tatmin duygusunu daha az etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır (91).

Herzberg (1959), insanların iş ile alakalı olan davranışlarını etkileyen etmenlerin iki boyutlu bir değerler dizisini oluşturmuştur. Şirket yöntemleri, kontrol, kişilerarası bağlantılar, çalışma şartları ve alınan ücret gibi etkenler motive edici etkenlerdendir. Kurama göre, hijyen faktörlerinin olmaması durumu iş tatminsizliği üretebilir, ancak olması durumu ise motive etmez ya da tatmin üretmez (92). Herzberg'e göre, hijyen etkenleri motivasyon etkenlerine bağlı değildir. Hijyen etkenleri işçilerde doyumsuzluğu ortaya çıkarabilir, ancak iş tatminine önemli bir yardımı bulunmamaktadır. Gerçek tatmin duygusunu üreten motivasyon etkenleridir. Herzberg'e göre, ücret gibi hijyen etkenleri ile tatmini gerçekleşmeyen bir kişi çalışma saatlerine uymayarak ya da işi terk ederek işten kaçma yollarına yönelecektir. Fakat, hijyenik etkenler işçinin başarı verimliliğini etkilememektedir. Motivasyon etkenleri ise tam aksine doğrudan olarak işçinin başarı verimliliğini etkilemektedir (93).

Herzberg motivasyon ögeleri arasında özel olarak işin zenginleştirilmesi görüşüne ehemmiyet vermiştir. İşin zenginleştirilmesi, işçi tarafından işin daha önemli duruma bürünmesi adına motivasyon kavramının düzenli olarak uygulanmasıdır. Bu

ilke işçiye daha çok söz hakkı sunmakta, bu da işçinin ruhen ve kalben işiyle daha çok bağ kurmasına sebep olmaktadır (78).

Herzberg'e göre kişinin tatminliğini ve tatminsizliğini belirleyen faktörler birbirinden ayrıdır. Tatminsizliğe sebep olan faktörlerin yok edilmesi kişinin motivasyonunun oluşmasını sağlamayacaktır. Hijyen faktörlerinin yalnız olarak değil motivasyon faktörleriyle beraber sağlanması gerekmektedir (94).

2.6. Kamu Hizmeti Motivasyonu

Kamu Hizmeti Motivasyonu teorisi kamu çalışanlarının iş güdülenmelerinin farklı seviyede olma sebeplerini içsel ve dışsal etkenleri bir araya getirerek çözümlemeye çalışmaktadır (95).

Kamu hizmeti motivasyonu, kişisel fayda ve örgütsel faydaların ardına geçen, daha büyük bir politik olgunun çıkarıyla alakalı olan ve kişilerin uygun olması durumunda buna göre hareket etmeye yönelten, motive eden inanış, değerler ve davranışlar olarak açıklanmaktadır (96).

Kamu hizmeti motivasyonu teorisi, başarıya göre ücret uygulamalarına seçenek bir görüş olarak oluşturulmuştur. Kamu hizmeti motivasyonu teorisine göre kişiler kamu hizmetine parasal veya maddi şartların dışındaki sebeplerden ötürü dahil olmaktadır. Bu teoriyi savunanlar kamu personelinin özel sektör personelinden ayrı iş motivasyonuna sahip olduklarını belirtmektedir. Kamu hizmeti motivasyonu iş seçimi, başarı ve örgütsel geçerlilik gibi türlü olayları etkilemektedir (5).

Arslan (97) da 2019 yılında kamu hizmeti motivasyonunu, kamuda çalışan personelin motivasyonunu sağlayan etkenlerin, özel sektör personelinden farklı olmasını esas alan ve kaynakları uyum kuramlarına değinen bir motivasyon tezi olarak tanımlamış ve kamu hizmeti motivasyonu tezine göre, kamu çalışanlarının, özel sektör çalışanları ile kıyaslandırıldıklarında, maddi güdüleyicilerden daha az seviyede etkilendiklerini aktarmıştır.

Kamu Hizmeti Motivasyonu akılcı, kuralcı ve duygusal olmak üzere üç takım faktörden oluşmaktadır. İşgörenin kendi yararının en yüksek seviyede olmasını sağlayan eylemler akılcı motifleri, kurallara uyum sağlamaya yönelik faaliyetler kuralcı motifleri ve kişinin maruz kalacağı durumlara verdiği duygusal tepkileri içeren davranışları ise duygusal motifleri oluşturmaktadır (98).

2.7. Örgüt Tanımı

Geniş bir bakış açısıyla örgüt; hedeflenen amaçlara ulaşılması hususunda bireylerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim fonksiyonu; hedef, insan, teknoloji kapsamlarının etki içerisine girdiği bir yapı; kendine has bir kültüre sahip; işleri, mevkileri, personeli ve aralarındaki yetki ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir olgudur (99).

Örgütler, ait oldukları toplumun kültürel örneklerinin bir sonucudur. Örgütler özel alanlarına, değişik girdilerine ve devamlılıklarına bağlı olarak kendi kültürlerini oluştururlar (100). Örgütsel çehre başkalarının fikirlerinden etkilenir. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin tamamını kapsar, meydana çıkarır ve bütün hiyerarşik düzeylerde gelişir ve geniş tabanlı bir tarih üzerine kuruludur (101).

Spor tutumları ile alakalı güçlü gelenekler sebebiyle, profesyonel kulüpler ve geleneksel spor dalları önde olmak üzere, spor örgütlerinde idareciler örgütsel kültürün başarı üzerindeki hem yıldırıcı hem de sürükleyici etkisinin idrakında olmalıdır. Spor örgüt kültürünün nasıl gösterileceği, açıklanacağı, inceleneceği ve son basamakta bu kültüre nasıl tesir edilebileceği spor yöneticilerinin üzerinde çalışması gereken önemli konulardır (102).

2.8. Özdeşleşme Tanımı

Özdeşleşme, örgütün hedef ve değerlerine, bunları gerçekleştirecek olan bireyin kendi rolüne ve örgütüne karşı taraflı ve duyuşsal bir bağlılıktır (103). Özdeşleşme bireylerin kendilerini betimlemelerini, diğer bireylere bu betimlemeyi aktarmalarını ve bu betimlemeleri kullanarak yaşamlarına ve sosyal çevrelerindeki ilişkilerine kılavuzluk etmelerini sağlamaktadır. Bir takım özdeşleşme sonucunda kişilik

tamamlanır. Freud da kavrama yazılarında yer vermiştir. Freud'un özdeşleşme kavramında değindiği üç tür; birincil özdeşleşme, narsisistik özdeşleşme ve kısmi özdeşleşmeden oluşmaktadır. (104). Özdeşleşme, Sosyal Kimlik Kuramı özelinde değerlendirilmesi uygun ve bu kuram üzerine yönelinmiş önemli kavramlardandır (105).

2.8.1. Örgütsel Özdeşleşme

Personelin psikolojik olarak öz benliklerini örgütün içinde düşünmeleri olarak açıklanan (106) örgütsel özdeşleme, ulaşılan hedeflerde ya da yaşanılan kayıplarda örgüte ait hissetme algısı ya da örgüt amaçları ile bireyin amaçlarının zamanla daha çok birleşmesi ve bağdaşması süreci olarak açıklanmaktadır (107). Loga (108) da 2003 yılında örgütsel özdeşleşmeyi, personelin örgüt için kullandığı tanımlama ile kendisi için kullandığı tanımlamanın aynı olma derecesi olarak açıklamıştır.

Örgütsel özdeşleşme teorisinin kabul edilmiş olan ortak açıklaması, örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duyuşsal ve devinişsel faktörlerin birliğinden meydana gelmesidir. Örgüt üyesi, kendini yorumlarken örgütünü ne denli fazla kullanıyorsa özdeşleşme hissiyatı o denli yüksektir ve örgüt içinde bilişsel, duyuşsal ve devinişsel manada çevrelenmiş demektir (2). Buchanan (109)'a göre ise kişinin örgütsel hedeflere varmakta ve faydaları uygulamakta üzerine aldığı görevi gerçekleştirebilmesidir. Kimi araştırmacılara göre ise örgütsel özdeşleşme örgüte olan bağlılığın bir parçası olarak yorumlanmıştır (110).

Örgütleriyle özdeşleşen personel, gönüllü olarak örgütlerini destekleyici hareketlerde bulunurlar (111). Örgüt, işçi sınıfının ilk örnekleri, başka bir anlamıyla asıl nüshasıdır. Örgütle özdeşleşmede, işçi bu özellikleri kendi adına özümsemektedir. Asıl olan bir hisle örgütle özdeşleşen işçi, kendisini örgütün devamını sağlayan bir unsur olarak görebilmektedir (112). Eğer örgüt üyeliği kişinin öz varlığında büyük bir yer edinmişse, onun başka sosyal sınıflardaki üyeliklerinden daha mühim bir duruma gelmişse, bu kişi örgütle fazla bir oranda özdeşleşmiştir (113).

Örgüt üyeleri kendilerini ayrı, merkezi ve sürekli özelliklere sahip bir sosyal toplum (örgüt) içinde sınıflandırdıkları zaman örgütsel özdeşleşme gücünü

arttırmaktadır (114). Çeşitli çalışmalar örgütsel özdeşleşmenin personelin iş başarısı ve örgütsel vatandaşlık tutumlarıyla pozitif, işten ayrılma istekleri ve işten ayrılma tutumlarıyla negatif yönde ilişkili olduğu kanısına varmıştır (115, 116).

Örgütsel özdeşleşme kapsam olarak; "personelin, iş yaptıkları örgüt ve kurumları açıklamakta kullandıkları kavramlarla kendilerini hangi ölçüde açıkladıklarının bir göstergesi" ya da örgüt personelinin kendilerini örgüt değerleriyle aynı biçimde açıklama seviyesi olarak ifade edilebilir (114). Ashforth ve Mael (107)'e göre ise örgütsel özdeşleşme sosyal göstergenin özel bir biçimidir.

Kişinin öz benliği doğrultusunda kazanımlar sağlayan örgütle özdeşleşmenin, kişinin tüm ihtiyaçlarını yerine getirdiği belirtilmiştir (117). Örgüt üyeliğini personelin öz benliklerinin önemli bir parçası durumuna getirmek ve personelin kendilerini örgüte üye olmakla ifade ederken gururlanmalarını sağlamak, günümüz durumlarında, uzun süreli kazanımlar sağlanmasında araç mahiyetinde bir paya sahiptir (111). Kısa bir zaman önce yapılan bir araştırmada örgütsel özdeşleşmenin iyi duygu durumunu olumlu şekilde, kinizm ve rol çatışması durumlarını ise olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (115).

2.8.2. Sporda Özdeşleşme

Bireyler şehir, inanç, millet ya da başka sosyal sınıfların temsilciliğini yapan spor takımlarıyla özdeşleşirken, spor takımlarının taraftarı olarak sporcuların ve kulübün başarılarını dolayısı ile maçların skorunu etkiledikleri inanışına sahip olurlar. Bu inanışları onların kendilerini kulübün bir değeri olarak görmelerine sebebiyet verir. Dolayısıyla spor kulüpleri simgesel olarak taraftarların kişiliklerinin bir parçası durumuna gelirken, diğer taraftan taraftarlar da spor kulüplerinin bir parçası olma durumuna ulaşır. Destekçisi olunan kulüpler özelinde taraftarlar kendi içlerinde de özdeşleşirler. Destekçisi olunan takımlar birey nezdinde, güven ve övünme hissiyatının karşılanmasında etkili olmakta, desteklenen takım ve sporcunun sağladığı coşku bireyi üzüntülerinin, memnuniyetsizliklerinin ve sıradanlıklarının içerisinden çıkarabilmektedir. Taraftar olan bireyin destekçisi olduğu takımdan beklentilerinin yüksek olması ve bu beklentilerini tatmin edememesi halinde ise büyük üzüntüler ve hüsranlarla karşılaşılmaktadır (118).

2.8.3. Özdeşleşmenin Önemi

Örgütsel özdeşleşme, örgütlere daha fazla fayda oluşturmakla birlikte, kişiler tarafından da birçok olanağa sahiptir. Özdeşleşmenin bireysel yönden sağladığı faydaların en büyüğü; bireye, olmak istediği ve rol model aldığı kişiler ile aynı olduğunu hissetme duygusunun kazandırılmasıdır (119). Aynı zamanda bireyler, örgütlerle ait olma gereksinimlerini karşılamak ve belirsiz olma durumunu azaltmak adına özdeşleşmektedirler (2).

Özdeşleşme; örgüt katılımcılarını örgüt ile ilgili hüküm tekliflerini onaylamaya ve örgütsel yükümlülüklere göre hareket etmeye, örgütsel davranış biçimlerini özümsemeye yönlendirir, işçilerin örgütün hedefleri ve değerlerindeki benzeşme boyutlarını kavramalarını sağlar, örgütsel hedefleri ve işleri biçimlendirme şansı doğurur (2). Bu bağlamda özdeşleşmiş personel iş ortamında; iş doyumu, başarı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işe katılım gibi pozitif tutum ve davranışları kabullenirler. Aynı zamanda etkili bir yönetsel varlık ve göze batmayan kuralcı bir kontrol tekniği olarak düşünülmektedir (120).

Örgüt ve çalışanlar ilişkisinde özdeşleşme oluştuğunda iş doyumu, kararlara katılım, motivasyon, süreklilik ve bağlılığın artması gibi arzulanan sonuçlar meydana gelir (121). O'Reilly ve Chatman (122) ise, örgütsel özdeşleşme derecesi fazla olan iş görenlerin işten ayrılma düşüncelerinin düşük olduğunu ve örgüte olan bağlılıklarının arttığını ileri sürmüşlerdir. Özdeşleşme; bireyin inanışları, duyguları ve davranışları ile işgörenler arasında bir bağ kurar, örgüte bağlı hissetmelerini sağlar. İşe bağlılık davranışının oluşmasında bu inanç, duygu ve davranışlar etkin rol oynamaktadır (123).

3. MATERYAL ve YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir araştırmadır. Araştırma kapsamında; araştırmaya katılan personelin mevcut durumlarının ortaya konulması ve iki değişken arasındaki birlikte değişimin ve derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021 ve 2022 yıllarında spor federasyonlarında çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel oluşturmaktadır. Örneklem ise evrenin içerisinden kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle belirleniş ve araştırmaya gönüllü olarak katılmış 229 federasyon personelinden oluşmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu araştırmada, katılımcılardan çalışma durumu, çalışma şekli, mezun olduğu alan, eğitim durumu, yaş ve cinsiyet bilgilerini içeren 6 soruluk kişisel bilgi formunu doldurmaları istenmiştir.

3.3.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği

Aydın vd. (124) tarafından geliştirilen Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği (EK-5) bir bütün olarak on dokuz soru aracılığıyla kamu hizmeti motivasyonunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçek ayrıca bünyesinde kamuya duyarlılık, kamu yararına bağlılık ve topluma karşı sorumluluk alt ölçeklerini barındırmaktadır. Ölçek kapsamında “hiç katılmıyorum” ve “tam katılıyorum” şeklinde ifade edilen beşli likert tipi bir değerlendirme yapılmaktadır. Ölçekten toplam on dokuz ile doksan beş arasında bir puan elde edilebilirken alınan yüksek puan yüksek kamu hizmeti motivasyonu anlamına gelmektedir.

3.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Mael ve Ashforth (125) tarafından geliştirilmiş ve Karayiğit (126) tarafından Türkçe kullanılabilirliği ortaya konmuştur. Ölçek altı soru aracılığıyla bireyin örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Tek boyutlu bir yapıda olan ölçek beşli likert tipi bir değerlendirmeye tabidir. Ölçek aracılığıyla elde edilen yüksek puan, yüksek örgütsel özdeşleşme anlamına gelmektedir.

3.4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

19 sorudan oluşan Kamu Hizmeti Motivasyonu ölçeği, 6 sorudan oluşan Örgütsel Özdeşleşme ölçeği ve anketteki 25 sorunun tamamına ait güvenirlik sonuçları tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Anket sonuçlarının güvenilirlik analizi.

	Soru Sayısı	**Cronbach's Alpha**
Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği	19	0.900
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	6	0.782
Tüm Soruların Güvenirlik Sonucu	25	0.918

Tablo 3.1'de anket sonuçlarının güvenirlik analizi incelendiğinde 19 sorudan oluşan kamu motivasyon ölçeğinin iç tutarlık katsayısı 0.900, 6 sorudan oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ise iç tutarlık katsayısı 0.782 şeklinde tespit edilmiştir. Tüm anket soruları için bu değer 0.918 olarak bulunmuştur. Kullanılan anket sorularının yüksek güvenlikte olduğu söylenebilir.

3.5.Verilerin Analizi

Verilerin analizinde IBM SPSS 22.0 kullanılmıştır. İstatiksel analizler için kullanılan tanımlayıcı istatistikler ortalama ve standart sapma değerleriyle betimlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler aracılığıyla elde edilen yanıtların tutarlılığı Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin iç tutarlık katsayısı 0.90; Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin ise

0.78 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen verilerin normallik değerlendirmeleri ise Skewness ve Kurtosis değerleri ile yapılmıştır. Elde edilen değerler +2 ve -2 arasında olduğu için verilerin normal dağıldığı değerlendirilmiştir (127). Bu doğrultuda değişkenler arasındaki farkların incelenmesi için Bağımsız Gruplar T-testi ve Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi için ise Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

Spor federasyonları çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezuniyet alanı, çalışma şekli, çalışma durumu n ve % olarak tablo 4.1 de verilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik bilgileri.

	Değişkenler	**n**	**%**
Cinsiyet	Erkek	131	57.2
	Kadın	98	42.8
Yaş	18-25	13	5.7
	26-33	67	29.3
	34-41	66	28.8
	42-49	61	26.6
	50+	22	9.6
Eğitim Durumu	Lise	40	17.5
	Ön Lisans	29	12.7
	Lisans	134	58.5
	Yüksek Lisans	26	11.4
Mezuniyet Alanı	Spor Bilimleri	76	33.2
	Diğer	153	66.8
Çalışma Şekli	Federasyon Sözleşmelisi	167	72.9
	Kadrolu	62	27.1
Çalışma Durumunuz	Antrenör	10	4.4
	Diğer Personel	45	19.7
	Federasyon Genel Sekreteri	13	5.7
	Sözleşmeli Personel	145	63.3
	Spor Eğitim Uzmanı	16	7.0
	Toplam	**229**	%100

Tablo 4.1. incelendiğinde araştırmaya katılan spor federasyonu çalışanlarının 131'i (% 57.2) erkek, 68'i (%42.8) kadındır. Yaş aralığı açısından bakılacak olursa katılımcıların 13'ü (%5.7) 18-25, 67'si (%29.3) 26-33, 66'sı (%28.8) 34-41, 61'i (%26.6) 42-49 ve 22'si (%9.6) 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Eğitim durumu açısından bu değerler 40 (%17.5) lise, 29 (%12.7) ön lisans, 134 (%58.5) lisans ve 26 (%11.4) yüksek lisans şeklindedir. Katılımcıların mezun oldukları alana göre dağılımlarına bakıldığında 76 (%33.2) spor bilimleri mezunu ve 153 (%66.8) diğer bölüm mezunları çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışma şekli açısından ise 167 (%72.9) federasyon sözleşmelisi ve 62 (%27.1) kadrolu personeldir. Son olarak çalışma durumu açısından

10 (%4.4) antrenör, 45 (19.7) diğer personel, 13 (%5.7) genel sekreter, 145 (%63.3) sözleşmeli personel ve 16 (%7.0) spor eğitim uzmanı çalışmaya katılmıştır.

Spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin üç alt boyutu olan; kamu yararı, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk skor ortalamaları ile örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarının cinsiyete göre karşılaştırılması tablo 4.2 de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının cinsiyete göre incelenmesi.

Değişkenler	Cinsiyet	$\overline{X}$ ± SS	t	Sd	p
Kamu Yararı	**Erkek**	3.25 ± 0.67	1.059	227	0.29
	Kadın	3.16 ± 0.67			
Kamusal Duyarlılık	**Erkek**	3.04 ± 0.82	-0.010	227	0.99
	Kadın	3.04 ± 0.86			
Topluma Karşı Sorumluluk	**Erkek**	2.59 ± 0.80	1.480	227	0.14
	Kadın	2.44 ± 0.77			
Örgütsel Özdeşleşme	**Erkek**	2.81 ± 0.73	0.218	227	0.82
	Kadın	2.79 ± 0.73			

P<0.05*

Tablo 4.2'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan spor federasyonu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı fark tespit edilememiştir (p>0.05).

Spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin üç alt boyutu olan; kamu yararı, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk skor ortalamaları ile örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarının yaş değişkenine göre karşılaştırılması tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının yaş değişkenine göre incelenmesi.

Değişkenler	Yaş	n	$\overline{X}$ ± SS	F	Sd	p
Kamu Yararı	**18 - 25**	13	2.98 ± 0.66	1.842	5	0.10
	26-33	67	3.27 ± 0.68			
	34-41	66	3.14 ± 0.66			
	42-49	61	3.36 ± 0.63			
	50 +	22	3.00 ± 0.70			
Kamusal Duyarlılık	**18 - 25**	13	3.09 ± 0.89	1.403	5	0.22
	26-33	67	3.15 ± 0.83			
	34-41	66	3.00 ± 0.82			
	42-49	61	3.08 ± 0.84			
	50 +	22	2.69 ± 0.79			
Topluma Karşı Sorumluluk	**18 - 25**	13	2.42 ± 0.68	1.960	5	0.86
	26-33	67	2.66 ± 0.92			
	34-41	66	2.42 ± 0.70			
	42-49	61	2.63 ± 0.77			
	50 +	22	2.23 ± 0.57			
Örgütsel Özdeşleşme	**18 - 25**	13	2.73 ± 0.73	1.161	5	0.32
	26-33	67	2.93 ± 0.74			
	34-41	66	2.74 ± 0.71			
	42-49	61	2.84 ± 0.73			
	50 +	22	2.53 ± 0.69			

P<0.05*

Tablo 4.3'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan spor federasyonu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarında yaş gruplarına göre anlamlı fark tespit edilememiştir (p>0.05).

Spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin üç alt boyutu olan; kamu yararı, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk skor ortalamaları ile örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması tablo 4.4'te incelenmiştir.

Tablo 4.4 Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının eğitim durumuna göre incelenmesi.

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	$\overline{X}$ ± SS	F	Sd	p	İkili K.
Kamu Yararı	Lise[1]	40	3.05 ± 0.77	2.642	3	0.06	
	Ön Lisans[2]	29	3.38 ± 0.54				
	Lisans[3]	134	3.18 ± 0.66				
	Yüksek Lisans[4]	26	3.46 ± 0.59				
Kamusal Duyarlılık	Lise[1]	40	2.65 ± 0.90	6.100	3	0.00*	4>3 4>1 3>1
	Ön Lisans[2]	29	3.02 ± 0.90				
	Lisans[3]	134	3.08 ± 0.78				
	Yüksek Lisans[4]	26	3.50 ± 0.64				
Topluma Karşı Sorumluluk	Lise[1]	40	2.30 ± 0.83	2.719	3	0.04*	4>1
	Ön Lisans[2]	29	2.55 ± 0.90				
	Lisans[3]	134	2.52 ± 0.73				
	Yüksek Lisans[4]	26	2.86 ± 0.76				
Örgütsel Özdeşleşme	Lise[1]	40	2.80 ± 0.86	0.111	3	0.95	
	Ön Lisans[2]	29	2.73 ± 0.72				
	Lisans[3]	134	2.82 ± 0.71				
	Yüksek Lisans[4]	26	2.82 ± 0.62				

P<0.05*

Tablo 4.4'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarından kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumlulukta eğitim durumuna göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0.05$). Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarından kamu yararı ve örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarında ise anlamlı fark görülmemiştir ($p>0.05$). Farkın hangi gruplar arasında belirginleştiğini ortaya koymak adına yapılan Post Hoc Analizi sonucunda yüksek lisans mezunlarının lisans ve lise mezunlarına göre, lisans mezunlarının lise mezunlarına göre kamusal duyarlılık skor ortalamalarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ayrıca topluma karşı sorumluluk skor ortalamalarında da yüksek lisans mezunlarının lise mezunlarına göre anlamlı olarak daha yüksek sonuçlara ulaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$).

Spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin üç alt boyutu olan; kamu yararı, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk skor ortalamaları ile örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarının mezuniyet alanı değişkenine göre karşılaştırılması tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının mezuniyet alanına göre incelenmesi.

Değişkenler	Mezuniyet Alanı	$\overline{X}$ ± SS	t	Sd	p
Kamu Yararı	**Spor Bilimleri**	3.25 ± 0.69	-0.598	227	0.55
	Diğer	3.20 ± 0.66			
Kamusal Duyarlılık	**Spor Bilimleri**	3.17 ± 0.71	-1.699	227	0.70
	Diğer	2.97 ± 0.98			
Topluma Karşı Sorumluluk	**Spor Bilimleri**	2.47 ± 0.81	-1.446	227	0.15
	Diğer	3.16 ± 0.67			
Örgütsel Özdeşleşme	**Spor Bilimleri**	2.83 ± 0.72	-0.456	227	0.64
	Diğer	2.79 ± 0.73			

P<0.05*

Tablo 4.5'e bakıldığında araştırmaya katılan spor federasyonu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarında mezuniyet alanına göre anlamlı fark tespit edilememiştir (p>0.05).

Spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin üç alt boyutu olan; kamu yararı, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk skor ortalamaları ile örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarının personelin çalışma şekli değişkenine göre karşılaştırılması tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının federasyon çalışanlarının çalışma şekline göre incelenmesi.

Değişkenler	Çalışma Şekli	$\overline{X}$ ± SS	t	Sd	p
Kamu Yararı	**Sözleşmeli**	3.22 ± 0.66	0.043	227	0.96
	Kadrolu	3.21 ± 0.69			
Kamusal Duyarlılık	**Sözleşmeli**	3.06 ± 0.83	0.652	227	0.51
	Kadrolu	2.98 ± 0.84			
Topluma Karşı Sorumluluk	**Sözleşmeli**	2.52 ± 0.80	-0.199	227	0.84
	Kadrolu	2.54 ± 0.76			
Örgütsel Özdeşleşme	**Sözleşmeli**	2.84 ± 0.73	1.290	227	0.19
	Kadrolu	2.70 ± 0.71			

P<0.05*

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere çalışmaya katılan spor federasyonu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarında çalışma şekline göre anlamlı fark tespit edilememiştir (p>0.05).

Spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin üç alt boyutu olan; kamu yararı, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk skor ortalamaları ile örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarının çalışma durumu değişkenine göre karşılaştırılması tablo 4.7'de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme skorlarının çalışma durumuna göre incelenmesi.

Değişkenler	Çalışma Durumu	n	$\overline{X}$ ± SS	F	Sd	p
Kamu Yararı	**Antrenör[1]**	10	3.00 ± 0.73	1.889	4	0.11
	Diğer Personel[2]	45	3.12 ± 0.61			
	Genel Sekreter[3]	13	3.56 ± 0.70			
	Sözleşmeli[4]	145	3.25 ± 0.67			
	Spor Eğitim Uzmanı[5]	16	3.00 ± 0.67			
Kamusal Duyarlılık	**Antrenör[1]**	10	2.98 ± 0.94	0.835	4	0.50
	Diğer Personel[2]	45	2.88 ± 0.84			
	Genel Sekreter[3]	13	3.24 ± 0.77			
	Sözleşmeli[4]	145	3.09 ± 0.83			
	Spor Eğitim Uzmanı[5]	16	2.92 ± 0.78			
Topluma Karşı Sorumluluk	**Antrenör[1]**	10	2.63 ± 0.81	0.460	4	0.76
	Diğer Personel[2]	45	2.40 ± 0.73			
	Genel Sekreter[3]	13	2.64 ± 0.51			
	Sözleşmeli[4]	145	2.55 ± 0.82			
	Spor Eğitim Uzmanı[5]	16	2.50 ± 0.78			
Örgütsel Özdeşleşme	**Antrenör[1]**	10	2.63 ± 0.91	2.900	4	0.02* 4>2
	Diğer Personel[2]	45	2.54 ± 0.61			
	Genel Sekreter[3]	13	3.05 ± 0.59			
	Sözleşmeli[4]	145	2.89 ± 0.74			
	Spor Eğitim Uzmanı[5]	16	2.61 ± 0.75			

P<0.05*

Tablo 4.7 incelendiğinde araştırmaya katılan spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarında çalışma durumuna göre anlamlı fark tespit edilememiştir (p>0.05). Örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarına bakıldığında ise çalışma durumuna göre anlamlı fark görülmektedir (p<0.05).

Yapılan Post Hoc Analizi sonucunda sözleşmeli federasyon personelinin örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarının diğer personele göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (p<0.05).

Tablo 4.8. Kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki.

		Kamu Yararı	Kamusal Duyarlılık	Topluma Karşı Sorumluluk	Örgütsel Özdeşleşme
Kamu Yararı	**r** **p**	**1**	0.60** 0.00	0.52** 0.00	0.61** 0.00
Kamusal Duyarlılık	**r** **p**		1	0.62** 0.00	0.51** 0.00
Topluma Karşı Sorumluluk	**r** **p**			1	0.60** 0.00
Örgütsel Özdeşleşme	**r** **p**				**1**

P<0.001**

Tablo 4.9' da kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin alt boyutları olan kamu yararı, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk skorları ile örgütsel özdeşleşme skorları arasındaki ilişki pearson korelasyonu ile incelenmiştir. Analiz sonucuna göre kamu hizmeti motivasyonu alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

5. TARTIŞMA

1980'li yılların başlarına kadar kamu yönetimi alanında bu konuya yönelik teorik ve amprik araştırmalar bulunmamaktadır. 1982 yılına gelindiğinde kamu hizmeti motivasyonu kavramı kamu hizmetiyle ilişki içerisinde olan özel bir motivasyon türü olarak açıklanmıştır. Ökmen ve Demir (128)'e göre kamu hizmeti motivasyonu; bireyin, etrafındaki diğer bireylere ve toplumun yararına olanı yapmak adına insanlara hizmet verme eğilimi olarak açıklanmaktadır.

Çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını arttıran örgütsel tutumlar arasında en önemlilerinden biri şüphesiz ki, örgütsel özdeşleşmedir. Bireylerin örgütleriyle özdeşleşme sebebine bakıldığında bireyin, özsaygı ve bağlılık gereksinimini karşılama amacını güttüğünü görüyoruz. Örgütsel özdeşleşme, bir işçinin kendi arzusuyla çalıştığı kurumu desteklemesi ve bu kuruma karşı bağlılık göstermesidir. Çalıştığı kurumun benimsemiş olduğu olgular dahilinde kurumun gösterdiği tutum ve davranışlar ile kişisel özellikleri ve fikirlerini bağdaştırmasıdır.

Bu kapsamda cinsiyetin örgütsel özdeşleşme ve kamu hizmeti motivasyonu üzerinde bir belirleyici olup olmadığı incelenmiş ve spor federasyonu personelinin örgütsel özdeşleşme ve kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p>0.05$). Bu kapsamda Aydın ve ark. (129), Tolukan ve ark. (130), Barutçu (131), Günbek (132) ve Alp (133)'in bulgularının araştırma sonuçlarıyla uyuştuğu tespit edilirken, Karabulut (134), Turunç (135) ve İşcan (111) ise çalışanların örgütsel özdeşleme boyutunda erkeklerin lehine farklılık gösterdiğini raporlamıştır. Fidan (136), Kjeldsen ve Jacobsen (137) erkeklerin daha yüksek kamu hizmeti motivasyonuna sahip olduklarını belirtmektedir. Camilleri (138) de erkek kamu çalışanlarının kamu yararına bağlılık ve fedakarlık eğilimlerinin daha yüksek olduğunu tespit ederken, Şahin'in (139) çalışmasında ise kadınların erkeklere göre daha yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca Naff ve Crum (140) ile Bright (141) da kamu görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmada, kamu hizmeti motivasyonunun kadın çalışanlarda daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Cinsiyet açısından elde edilen sonuçların tek yönlü bir değerlendirme

içinde olmayışının ilgili araştırmalardaki çalışma gruplarının sahip olduğu kültürel farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca spor federasyonu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarında yaş gruplarına göre de biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Alp (133), Barutçu (131) ve Günbek'in (132) örgütsel özdeşleşme üzerinde yaptıkları araştırmalar bu sonucu destekler niteliktedir. Elde edilen sonuçlarda yaşın örgütsel özdeşleşme için bir belirleyici olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçların araştırmada yer alan çalışma grubunun çalışma koşullarının benzer nitelikte olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Karabulut (134) ise yaş değişkeni açısından 60+ yaş katılımcılarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu, yaş ilerledikçe örgütsel özdeşleşme düzeyinin de artığına yönelik bir sonuç elde etmiştir. Öte yandan Şahin (139) çalışmasında en yüksek yaş grubundaki (51+ yaş grubu) kamu çalışanlarının en düşük örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip grubu oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki bulguların çeşitliliğinin ise örgütlerin faaliyet alanlarının farklılığından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarından kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumlulukta eğitim durumuna göre anlamlı fark tespit edilmiştir. Yüksek lisans mezunlarının lisans ve lise mezunlarına göre, lisans mezunlarının lise mezunlarına göre kamusal duyarlılık skor ortalamalarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ayrıca topluma karşı sorumluluk skor ortalamalarında da yüksek lisans mezunlarının lise mezunlarına göre anlamlı olarak daha yüksek sonuçlara ulaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$). Genel bir değerlendirme neticesinde eğitim düzeyi arttıkça kamu hizmeti motivasyonunun arttığı ifade edilebilir. Bright (141) da kamu hizmeti motivasyonu düzeylerinin eğitim düzeyi yüksek olan bireylerde daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Şahin (139)'in çalışmasında da benzer şekilde eğitim düzeyi olarak en üst grubu oluşturan lisansüstü eğitime sahip kamu çalışanlarının en yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyindeki grup olduğu tespit edilmiştir. Eğitim yaşam boyu devam eden bir kültürlenme sürecidir. Deneyimle pekişen bilgi kalıcı davranış değişikliği oluşturur bu kapsamda değerlendirildiğinde eğitim düzeyi toplumsal kurallara uyum ve benimsenmesi

sürecinde de önemli bir unsurdur. Araştırma bulgularının bu değerlendirmeler neticesinde desteklendiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada spor federasyonu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarında mezuniyet alanına göre anlamlı fark tespit edilememiştir ($p>0.05$). İlgili literatür incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ve kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarının mezuniyet alanına göre incelendiği alternatif bir çalışmaya rastlanamamıştır. Elde edilen sonuçların çalışma grubunun farklı alanlardan geliyor olduğu belirtilmiş olsa da benzer nitelikteki bireylerden oluştuğundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Fakat sonuçların genellenebilirliğinin değerlendirilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Spor federasyonu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarında çalışma durumuna göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p>0.05$). Örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarına bakıldığında ise çalışma durumuna göre anlamlı fark görülmektedir ($p<0.05$). Sözleşmeli federasyon personelinin örgütsel özdeşleşme skor ortalamalarının diğer personele kıyasla anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Sözleşmeli federasyon personelinin sözleşmeleri süresince performans ve örgüte olan katkıları sözleşmelerinin devam edip etmemesi noktasında belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında sözleşmeli personelin yüksek performans çabası içerisinde olmasının örgüte olan aidiyet duygusunu artırarak örgütsel özdeşleşme düzeyinin yükselmesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen son bulgu ise örgütsel özdeşleşme ile kamu hizmeti motivasyonunun ilişki içerisinde olduğudur. Elde edilen bu sonuç ile örgütsel özdeşleşme düzeyinin paralel şekilde kamu hizmeti motivasyonunu da yükselteceği ifade edilebilir. Öte yandan yüksek kamu hizmeti motivasyonunun da yüksek örgütsel özdeşleşme anlamına geleceği de söylenebilir. Yapılan araştırmalar; örgüt ve birey değerlerinin birbirleri ile uyum içerisinde olması halinde, çalışanların çok daha fazla mutlu olduklarını ve kurumla olan bağlarını daha da istekle devam ettirdiklerini göstermektedir (119). Şüphesiz her çalışanın daha iyi hizmet etme açısından motivasyonunun sağlanmasında farklı sosyal, ekonomik ve örgütsel ilkeler yer

almaktadır, bu yönüyle örgütsel özdeşleşmenin kamu hizmeti motivasyonu ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Motivasyon ile özdeşleşmenin arasında pozitif yönde anlamlı şekilde bir ilişki olduğunu ve iş motivasyonunun kuruma bağlılık alt boyutunun özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde yordadığı belirtilen literatürde çeşitli çalışmalar vardır. Kamu hizmeti motivasyonunun alt boyutu olan kuruma bağlılık, personel arası uyum ve kuruma olan genel bağlılığı ifade etmektedir. Mael ve Ashforth (125)'un bulguları bu çalışmaya örnek olarak örgütleriyle özdeşleşmiş personelin yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğunu, yüksek iş başarısı ve iş tatmini ile çalıştıklarını vurgulamıştır. Çalışmayı destekler nitelikte, Van Dick ve Wagner (142), özdeşleşmenin öğretmenlerin iş motivasyonu ve iş doyumu üzerinde yordayıcı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda, Richardson ve Watt (143)'a göre özdeşleşmenin, örgüt çıkarlarına ulaşmak adına örgüt üyelerine motivasyon sağladığı belirtilmektedir.

Zeynel ve Kırel (53) de motivasyonun örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmiştir ve motivasyonu yüksek işgörenin, örgüte olan bağlılık duygu seviyesinin de artış gösterebilir olduğunu savunmaktadır. Ayrıca motivasyonun ana öğesi olarak görülen örgütsel özdeşleşme, personelin örgütüne karşı beslediği bağlılık ve ait olma duygusu olarak gösterilebilir. Kişi-örgüt örtüşmesi ise, kişi ile çalıştığı örgüt arasındaki değerlerde, amaçlarda, hedeflerde ve beklentilerde sağlanan uyum olarak tanımlanabilir (144).

Karslı (145) da iki teori arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır; İnsan kaynağı, hızlı ve devamlı olarak gelişip değişen teknolojinin ötesinde, günümüzde örgütlerin esas dayanağı olarak varlığını devam ettirmektedir. Örgütsel çalışma ortamının devamlı değişim gösterdiği ve örgüt içerisindeki yarışın öneminin yüksek olduğu günümüzde, örgütün motivasyonunun sağlanması oldukça önem oluşturmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ile motivasyon bağlılığı doğru orantılı olarak artış gösterecek ve güçlü olacaktır. Liderlerin davranışları üyelerin motivasyonlarını belli bir ölçüde etkilemektedir. Bu kapsamda motivasyon, üyelerin örgütün amaçlarına yönelik pozitif duygularını ifade ettiğinden, örgütle özdeşleşme oranı diğer üyelerden daha yüksek olan çalışanlar, örgütle özdeşleşmesi daha düşük derecede olan çalışanlara oranla daha yüksek motivasyon duyarlar.

İlgili literatür incelendiğinde; Bright (141) kamu örgütü ve kişi arasındaki uyumun kamu personelinin duygu ve tutumları üzerinde sonuç gösterdiği bilgisine ulaşır. Kişi ile örgüt arasındaki uyum arttıkça Kamu Hizmeti Motivasyonu düzeyi de artış göstermektedir. Yapılan diğer bazı araştırmalarda da (146, 147) yüksek Kamu Hizmeti Motivasyonu derecesine ulaşan çalışanların, kamu örgütlerinin değerleri ile kendi değerlerinin ortak olduğu düşüncesiyle, kamu örgütlerine yüksek sadakat sağladıkları bağlamındaki bilimsel sonuçlara ulaşılmıştır.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma bulguları incelendiğinde araştırmaya katılan spor federasyonu çalışanlarının cinsiyet, yaş, mezuniyet alanı ve çalışma şekli açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde birbirinden farklılaşmadığı belirlenmiştir. Öte yandan kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluğun eğitim düzeyi ile farklılaştığı saptanmıştır. Bu farklılığın eğitim düzeyi ile paralel bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışma durumunun da örgütsel özdeşleşme düzeyine anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu bilgilerden hareketle;

Çalışanların örgütsel özdeşleşme derecelerini yükseltmek için yöneticilerin çalışanlarını iyi gözlemleyerek çalışanları motive etmesi, iş tatminlerinin yükselmesi için ihtiyaç duyulan unsurları saptaması ve uygulaması önerilmektedir.

Örgütler için dikkate alınması gereken bir unsur olan yüksek kamu hizmeti motivasyonu adına personel seçimlerinde eğitim düzeylerinin göz önünde bulundurulması önerilmektedir. Ayrıca mevcut personelin de eğitim düzeylerinin yükseltilmesine yönelik teşvik ve kolaylıklar sağlanabilir.

Öte yandan sözleşmeli personelin yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip olduğu bulgusu dikkate alınarak, çalışan personelin alternatif yollarla da olsa performans değerlendirmelerine tabi tutulması, örgütsel özdeşleşme düzeyinin yükseltilmesine olanak oluşturabilir.

Kamu yararına yönelik faaliyet gösteren spor federasyonlarının bu amaçlarını benimseyen ve bu doğrultudaki motivasyonları yüksek olan personele sahip olabilmesi adına mevcut personelinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yükseltilmesine yönelik faaliyetlerde bulunması önerilmektedir.

Ayrıca örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek personelin federasyonlar bünyesinde bulundurulması istenildiği takdirde kamu hizmeti motivasyonları yüksek personel istihdamı sağlanması önerilebilir.

Kamu hizmeti motivasyonu, kamu yönetimi disiplini dahilinde son zamanlarda araştırmaya başlanılan bir kavramdır, spor alanında yapılmış bir çalışma ulusal literatürde yer almamaktadır. Ayrıca spor federasyonları Anayasada yer alan hükümler uyarınca önemli bir kamu hizmetini de yerine getirmekte ve bu duruma dayanarak, vatandaşlarla sürekli iç içe olan ve yapmış oldukları hizmetin toplumda yarattığı artı değeri görebilme olanağına sahip olmasından dolayı araştırmanın önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

7. KAYNAKLAR

1. Yetim A. Spor yönetiminde liderlik, *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1996, 3:85-94.

2. Tüzün İK, Çağlar İ. Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 2008, 3(9):1011–1027.

3. Tetik S. Kamu örgütlerinde örgütsel sosyalleşmenin iş motivasyonu üzerindeki etkisi: İhsaniye ilçesinde bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2019, 11(3):1779-1791.

4. Zeynel E, Çarıkçı İH. Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Akademisyenler üzerine görgül bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2015, 20(3):217-48.

5. Perry JL. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity, *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 1996, 6(1): 197-226.

6. Crewson PE. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect, *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 1997, 7(4):499-518.

7. Giauque D, Ritz A, Varone F, Anderfuhren-Bıget S. Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction, *Public Administration*, 2012, 90(1):175-193.

8. Avcı M. Spor federasyonlarının hukukî niteliği, idarî teşkilat içindeki konumu ve bağımsızlığı sorunu, *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası,* 2012, 70:2.

9. Fişek K. *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*, İstanbul, Gerçek Yayınevi, 1985:7-8.

10. DPT. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1983.

11. Mollaoğulları H. Türk Spor Yönetiminde Yapısal Değişiklikler ve Güncel Sorunlar, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 1998.

12. Keten M. *Türkiye'de Spor*, Ankara, Polat Ofset, 1993.

13. Sunay H. *Spor Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2009:317-321.

14. Keten M. *Türkiye'de Spor*, Ankara, Ayyıldız, 1974.

15. Özen G, Koçak F, Boran F, Sunay H, Gedikli N. Türk spor yönetimindeki mevcut sorunlara ilişkin akademisyenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi, *Spormetre Dergisi*, 2012, 10(4):107-116.

16. Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, https://sozluk.gov.tr. 17 Ocak 2022.

17. Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, T.C. Resmi Gazete, sayı:19120, 1986.

18. Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, T.C. Resmi Gazete, sayı:31821, 26 Nisan 2022.

19. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Resmi İnternet Sayfası, https://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Tmok/Spor-ederasyonlari/26/1. 15 Mayıs 2021.

20. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, T.C. Resmi Gazete, sayı:31816, 21 Nisan 2022.

21. Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Federasyonları Daire Başkanlığı, 2022.

22. Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, https://sozluk.gov.tr. 17 Haziran 2022.

23. Balta TB. *İdare Hukuku Genel Konular*, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1972.

24. Karahanoğulları O. Kamu hizmetleri piyasa ilişkisinde dördüncü tip: eksik imtiyaz (kamu - özel ortaklığı), *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 2011, 66(03):177-215.

25. Gülan A. Kamu hizmeti kavramı, *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi*, 1998, 9(1-3):147-159.

26. Günday M. *İdare Hukuku*, Ankara, Nadir Kitap, 2003.

27. Giritli İ, Akgüner T. *İdare Hukuku Dersleri II*, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1987.

28. Karatepe Ş. *Türkiye'nin Yönetim Sorunları*, Yeni Türkiye, 1995, 1(4):164-173.

29. Gözübüyük Ş. *Yönetim Hukuku*, Ankara, Turhan Kitabevi, 2003.

30. Onar SS. *İdare Hukukunun Umumi Esasları*, 3. Baskı. İstanbul, İsmail Akgün Matbaacılık, 1996.

31. Giritli İ, Pertev B, Akgüner T. *İdare Hukuku*, İstanbul, Der Yayınları, 2001.

32. Gözler K. *İdare Hukukuna Giriş*, Bursa, Ekin Yayınevi, 2008.

33. Gözübüyük Ş. *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*, Ankara, Turhan Kitapevi, 2004.

34. Gök Y, Sunay H. Türkiye ve Fransa'da uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2010, 8(1):7-16.

35. Algün Doğu G, Sunay H. Uluslararası ilişkiler ve spor, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2010, 8(3):93-100.

36. Çolakoğlu T, Solmaz S. Spor federasyonlarında uygulanan bağımsızlık paradoksu, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2017.

37. Fişek K. *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapısıyla İlişkileri Açısından Dünya'da ve Türkiye'de Spor Yönetimi*, 2. Baskı. Ankara, Bağırgan Yayınevi, 1998:144.

38. Demir H. *Türk Spor Teşkilatı (Tarihsel Gelişim, Kapsam ve Bir Araştırma),* Ankara, Çizgi Kitapevi, 2006:16-18.

39. Eroğlu SY, Karakuş S, Işık U. Türk spor politikalarında güncel sorunların incelenmesi özet, *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, 9:186-201.

40. Ceylan L, Uzun RN, Gül O, Gül M, Çebi M. Türk spor politikasının tarihsel gelişimi: devlet ve spor, *Sporda Akademik Yaklaşımlar*, 2018.

41. Saydam Ç. Türkiye'de spor politikaları ve istanbul planlarında spor, Internatıonal Journal Of Socıal, *Humanıtıes And Admınıstratıve Scıences*, 2021.

42. Kurtipek S. Metropoliten alan içerisindeki belediyelerin gençlik ve spor politikalarının değerlendirilmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2017.

43. Mumcu HE, Çeviker A, Güder EN. Kalkınma planları ve hükümet programlarında sporun ekonomik, sosyal ve siyasal analizi, *Turkish Studies-Social Sciences*, 2021, 16(4):1553-1577.

44. Adair J, *Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz*, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2003:9.

45. Fındıkçı İ. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı. İstanbul, Alfa Yayınları, 2009.

46. Luthans Freud, *Organizational Behavior*, 6 nd ed. Newyork, Mcgrawhill Inc., 1992.

47. Barutçugil İ. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.

48. Mcshane SL, Von Glinow MA. *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*, 2nd ed. New York, Mcgraw-Hill, 2003.

49. Decenzo DA, Robbins SP. *Human Resource Management*, 5. Baskı. New York, John Wiley & Son, 1996.

50. Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı. İstanbul, Beta Yayınevi, 2004.

51. Mıhçıoğlu C. *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 1. Baskı. Ankara, Aüsbf Basın Yayın Yüksekokul Basımevi, 1985.

52. Önen SM, Kanayran HG. Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme, *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, 5(2):43-64.

53. Zeynel E, Kırel Ç. Lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde mesleki motivasyonun aracı değişken rolüne yönelik araştırma, Alanya Akademik Bakış, 2021, 5(3):1533-1552.

54. Ilgar Ş. Motivasyon aktiviteleri ve öğretmen, *Hayef Journal Of Education,* 2004, 1(2):211-222.

55. Mülayim AB. Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Muğla İli Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2015.

56. Şimşek M, Şerif TA, Çelik A. *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, 2.Baskı. Ankara, Nobel Yayınları, 2001.

57. Tunçer P. Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 2013, (88):87-108.

58. Ercan L. *Motivasyon. Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara, Nobel Yayınevi, 2003.

59. Argon T, Eren A. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

60. Hefferon K, Boniwell I. *Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*, Çeviri: Doğan T. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2018.

61. Akbaba S. Eğitimde motivasyon, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi,* 2006:343-361.

62. Tanrıöğen A. *Örgütlerde Etkili İnsan İlişkileri*, Ankara, Anı Yayıncılık, 2018.

63. Konca İ. Sağlık Hizmetlerinde Kalite Standartlarının Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisinin Belirlenmesi, Sağlık Yönetimi Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Kent Üniversitesi, 2021.

64. Dur B. Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ve Motivasyon Düzeyi İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme

Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, 2014.

65. Bayrakçı E. Lider davranışlarının çalışan motivasyonu üzerine etkisi: ipliksan aş bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2010, 2(2):15-32.

66. Tevrüz S, Sürekli D. *Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı-Endüstri ve Örgüt Psikolojisi,* İstanbul, Kalder Yayını, 1996.

67. Efil İ. *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı. Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2009.

68. Kula S, Çakar B. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2015, *6*(12):191-210.

69. Mcleod S. *Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology*, 2007:(1-18).

70. Brenner VC, Carmack CW, Weinstein MG. An empirical test of the motivation-hygiene theory, *Journal Of Accounting Research*, 1971, 9(2):359-366.

71. Smith MB. Comment on davies's ''Maslow and theory of political development", *Political Psychology*, 1991, 12(3):421-423.

72. Önen L, Tüzün B. *Motivasyon*, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005.

73. Yelkikalan N, Doğan S, Dalboy Z, Oflaz A. Covid-19'un maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına etkisi: durumsallık yaklaşımı bağlamında bir araştırma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2020, 15(2):139–165.

74. Ercoşkun MH, Nalçacı A. Öğretimde psikolojik ihtiyaçların yeri ve önemi, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, 0(11):353-370.

75. Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları, 2020.

76. Zakaria M, Malek NAA. Effects of human needs based on the ıntegration of needs as stipulated in maqasid syariah and maslow's hierarchy of needs on zakah distribution efficiency of asnaf assistance business program, Jurnal Pengurusan, 2014, 40:41-52.

77. Akbayır F, Bişgin A, Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Katma Değer Vergisi Oranlarına İlişkin Yeni Bir Öneri: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, Ankara, Gazi Kitabevi, 2021:223-248.

78. Oksay A. Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2005.

79. Benson SG, Dundıs SP. Understanding and motivating health care employees: ıntegrating maslow's hierarchy of needs, *Training and Technology Journal Of Nursing Management*, 2003, 11:315-320.

80. Fife E, Pereira F. maslow'shierarchy of needsandıct: challenges of end-user adoption of digital life, 47th European congress of Fıtce, London, United Kingdom, 2008, 4(1):57-62.

81. Omay U. Tüccar sınıfın protestan hareketi desteklemesinin maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı açısından değerlendirilmesi, *Journal Of Social Policy Conferences*, 2010, 0(52):231-243.

82. Urwiler R, Frolick MN. The ıt value hierarchy: Using maslow's hierarchy of needs as a metaphor for gauging the maturity level of ınformation technology use within competitive organizations, *Information Systems Management*, 2008, 25(1):83-88.

83. Parıltı C. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında kendini gerçekleştirme ihtiyacı, *Kamu İş-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 1999, 4:267-277.

84. Göregenli M, Kayaoğlu A, Bilgin A, Cürün F. *Davrannış Bilimleri II*, Ankara, TC Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2013.

85. Yüksel Ö. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı. Ankara, Gazi Kitabevi, 2007:135-136.

86. Taormina RJ, Gao JH. Maslow and the motivation hierarchy: measuring satisfaction of the needs, *The American Journal of Psychology*, 2013, 126(2):155-177.

87. Sapru RK. *Administrative Theories And Management Thought*, New Delhi, Phı Learning Pvt. Ltd., 2006.

88. Schermerhorn JR, Hunt JG, Osborn RN. *Managing Organizational Behaviour*, Fifth Ed. John Wiley And Sons Inc., Wiley, 1991.

89. Northcraft GB, Mragaret AN. *Organizational Behavior*, Chicago, The Dryden Pres, 1990.

90. Tosi, HL, Neal P. *The Fundamental Of Behavior*, 4nd ed. Uk. Blackwell Publishers Ltd., 2003.

91. Güzel F. Turizm öğrencilerinin staj döneminde edindikleri motivasyonun herzberg teorisine göre değerlendirilmesine yönelik bir araştırma, *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2010, 5(20):3415-3429.

92. Gawel, JE. Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. practical assessment, *Research, and Evaluation*, 1996, 5(1):11.

93. Gannon MJ. *Organizational Behavior*, 1 nd ed. Brown and Company, Boston, 1979.

94. Çiftçi N. Öğretmenlerin Algılarına Göre Motivasyon Kaynaklarının Belirlenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, 2017.

95. Anderfuhren-Biget S, Varone F, Giauque D, Ritz, A. Motivating employees of the public sector: Does public sector motivation matter? *International Public Sector Management,* 2010, 13:213-246.

96. Vandenabeele W. Toward a public administration theory of public service motivation: an ınstitutional approach, *Public Management Review*, 2007, 9(4):545–556.

97. Arslan M. Kamu hizmeti motivasyonunu şekillendiren faktörler ve sektör tercihi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019, 21:1261-1277.

98. Coşkun S. Kamu hizmetleri motivasyonu kuramı: bir literatür taraması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, 11(1):61-74.

99. Güçlü N. Örgüt kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, 23(2):61-85.

100. Erdem F, İşbaşı JÖ. Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,* 2001, 1:33-57.

101. Hatch MJ. Schultz M. Relations between organizational culture, ıdentity and ımage, *European Journal Of Marketing*, 1997, 31:356-365.

102. Hoye R, Smith A, Westerbeek H. Sport management principles and applications. Bangalore, *Great Britain By Biddles Ltd*, 2006.

103. Polat M, Meydan H, Tokmak G. Personel güçlendirme-örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak, 2010, Kongre Bildiri Kitabı.

104. Ashforth, BE, Harrison SH, Corley KG. Identification in organizations:an examination of four fundamantal questions, *Journal Of Management*, 2008, 34(3):325-374.

105. Knippenberg D, Schie ECN. Foci and corretes of organizational ıdentification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73:137-147.

106. Scott SG, Lane VR. A stakeholder approach to organizational ıdentity. *Academy of Management Review*, 2010, 25(1):43-62.

107. Ashforth BE, Mael F. Social ıdentity theory and the organizations, *Academy Of Management Review*, 1989, 14:20-39.

108. Loga A. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Askeri

Birimlerde Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi, 2003.

109. Buchanan B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19(4):533-546.

110. Mowday RT, Steers RM, Porter LW. The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14:224-247.

111. İşcan ÖF. Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, 11:160-177.

112. Celep C. *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.

113. Karabey CN, İşcan ÖF. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, 21(2):231-241.

114. Dutton, JE, Dukerıch JM, Harquaıl CV. Organizational ımages and member ıdentification, *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39(2):239-263.

115. Kreıner GE, Ashforth BE. Evidence toward an expanded model of organizational identification, *Journal Of Organizational Behaviour*, 2004, 25:1-27.

116. Bhattacharya CB, Rao H, Glynn MA. Understanding the bond of ıdentification: an ınvestigation of ıts correlates among art museum members, *Journal Of Marketing*, 1995, 59(4):46-57.

117. Pratt, MG. Central questions in organizational identification, *Identity İn Organizations*, 1998, 24(3):171-207.

118. Demirel M, Karahan BG, Ünlü H. Farklı üniversitelerdeki spor taraftarlarının takımları ile özdeşleşme düzeyleri, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2007, 1(2):76-86.

119. Özdemir A. Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2010, 1:237-250.

120. Akman Y. Öğretmenlerin algılarına göre iş motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki, *Hayef Journal Of Education*, 2017, 14:71-88.

121. Ann D, Boutwell C. Organızational Identity, Self-Concept And Commitment Among Teachers İn Northwest Florida, Doktora tezi, Florida/ABD: The University Of West Florida, 2003.

122. O'reilly CA, Chatman J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, ıdentification, and ınternalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71:492 – 499.

123. Demirel ET, Derin N, Çakınberk A. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: malatya ve tunceli özel eğitim kurumları örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2011, 3(1):89-121.

124. Aydın İ, Demirkasımoğlu, N, Güner Demir T, Erdemli Ö. Kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin geliştirilmesi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2017, 50:105-125.

125. Mael F, Ashforth BE. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal Of Organizational Behavior*, 1992, 13(2):103-123.

126. Karayiğit KY. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2008.

127. George D, Mallery M. SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Referance, 17.0 Update (10a ed.) Boston: Pearson, 2010.

128. Ökmen M, Demir F. Kamu hizmetinin felsefi temelleri ve yeni kamu yönetiminde geçirdiği dönüşüm, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, 15(3):19-42.

129. Aydın İ, Demirkasımoğlu N, Güner Demir T, Erdemli Ö. Öğretmen ve okul yöneticilerinin kamu hizmet motivasyonları ve çalışma etiği tutumları arasındaki ilişki, *Eğitim ve Bilim*, 2022, 47:209.

130. Tolukan E, Sahın MY, Koç M. Cimnastik antrenörlerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisi, *Electronic Turkish Studies*, 2016, 11(8):377-398.

131. Barutçu K. Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2015.

132. Günbek K. Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, 2007.

133. Alp AG. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişimi Algıları Arasındaki Farklılıklar: Bir Alan Araştırması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2015.

134. Karabulut M. Türkiye Yerel Yönetimlerinde Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini İlişiği: Elazığ Belediyesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Ardahan: Ardahan Üniversitesi, 2019.

135. Turunç Ö, Çelik M. Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 2010, 14(1):209 – 232.

136. Fidan T. Üniversite idari personelinin psikolojik sözleşme algısının iş doyumlarına etkisi: kamu hizmeti güdüsünün aracı rolü, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi (JFES)*, 2021, 54(1):175-203.

137. Kjeldsen AM, Jacobsen CB. Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization?, *Journal of Public Administration Research and Theory,* 2012, 23(4):899-926.

138. Camilleri E. Antecedents affecting public service motivation, *Personnel Review*, 2007, 36(3):356–377.

139. Şahin F. Emniyet Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Özdeşleşmelerine Etkisi: Aksaray Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2019.

140. Naff KC, Crum J. Working for america: does public service motivation make a difference, *Review of Public Personnel Administration*, 1999, 19(4):5-16.

141. Bright L. Public employees with high levels of public service motivation, *Review of Public Personnel Administration*, 2005, 25(2):138-154.

142. Van Dick R, Wagner U. Okul öğretmenleri arasında sosyal özdeşleşme: boyutlar, odaklar ve bağıntılar, *Avrupa Çalışma ve Örgüt Psikolojisi Dergisi*, 2002, 11:129-149.

143. Richardson PW, Watt HMG. Who chooses teaching and why? Profiling characteristics and motivations across three Australian universities, *Asia-Pacific Journal of Teacher Education,* 2006, 34(1), 27-56.

144. Kanbur E. Psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme arasında birey-örgüt uyumunun aracı rolü, *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi,* 2017, 4(7):63-82.

145. Karslı E. Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2019.

146. Park SM, Rainey HG. Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment empirical tests of commitment effects in federal agencies, *Review of Public Personnel Administration*, 2007, 27:197-216.

147. Taylor J. Organizational ınfluences, public service motivation and work outcomes: an Australian study, *International Public Management Journal*, 2008, 11(1): 67-88

8. EKLER

EK-1. Anket Formu

ANKET FORMU

Bu anket formu Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde yürütülmekte olan **"Spor Federasyonu Çalışanlarının Kamu Hizmeti Motivasyonları ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi"** başlıklı çalışma için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz**.**

Duygu BÜLBÜL
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Spor Bilimleri Fakültesi

Çalışmaya katılmayı kabul ediyorsanız aşağıdaki kutucu X ile işaretleyiniz ve devam ediniz.
Kabul Ediyorum ( )

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	**Cinsiyetiniz**	Erkek ( )		Kadın ( )		
2	**Yaşınız**	18-25 ( )	26-33 ( )	34-41 ( )	42-49 ( )	50 ve üzeri ( )
3	**Eğitim Durumunuz**	Lise ( )	Ön Lisans ( )	Lisans ( )	Yüksek Lisans ( )	
4	**Mezun Olduğunuz Alan**	Spor Bilimleri ( )		Diğer ( )		
5	**Çalışma Şekliniz**	Federasyon Sözleşmelisi ( )		Kadrolu Personel ( )		
6	**Çalışma Durumunuz**	Antrenör ( )	Diğer Personel ( )	Genel Sekreter ( )	Sözleşmeli Personel ( )	Spor Eğitim Uzmanı ( )

2- Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra sizin için uygun olma derecesini("Kesinlikle Katılmıyorum (1)", " Katılmıyorum (2)", Fikrim Yok (3)", "Katılıyorum (4)", "Kesinlikle Katılıyorum (5)") sağ taraftaki kutucuklardan birini işaretleyerek (x) belirtiniz.

SORU NO		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İçinde yaşadığım topluma özverili bir şekilde çalışarak katkıda bulunduğuma inanırım.	1	2	3	4	5
2	Kamu yararını korumayı bir vatandaşlık görevi bilirim.	1	2	3	4	5
3	Toplum için vazgeçilmez bir kamu görevi olan eğitim hizmetinin getirdiği sorumluluğun bilincindeyim.	1	2	3	4	5
4	Kişisel çıkarlarım ile hizmetin gereklilikleri çatıştığında, kişisel çıkarlarımı feda ederim.	1	2	3	4	5
5	Kamu görevlilerinin hak ettiklerinin karşılığını alamadıklarına inansam da görevimi severek yaparım.	1	2	3	4	5
SORU NO		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim Yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
6	Kişisel çıkarıma aykırı bile olsa kamu için faydalı olanı yaparım.	1	2	3	4	5
7	Kamu hizmetinin devamlılığını sağlamak için gerektiğinde mesai saatleri dışında gönüllü olarak çalışırım.	1	2	3	4	5
8	Karşılığında ödeme yapılmasa dahi halka hizmet ettiğimde kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5
9	Aynı toplum içinde, herkes birbirinin yaşamını olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
10	Maddi ve sosyal problemleri olanlar için politika üretmek halkı yönetenlerin temel amaçlarından biri olmalıdır.	1	2	3	4	5
11	Bir kamu görevlisinin topluma karşı yükümlülükleri, üstlerine karşı yükümlülüklerinden önce gelmelidir.	1	2	3	4	5

12	Halkı yönetenler, sadece kârlı alanlar değil halkın refahını yükseltecek sosyal politikalar da geliştirmelidir.	1	2	3	4	5
13	Kamu görevlilerinin sorumluluklarını en iyi biçimde yerine getirerek kamunun güvenini kazanmak zorunda olduklarına inanırım.	1	2	3	4	5
14	İnsanların aldıklarından daha fazlasını topluma vermeleri gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
15	Bana göre iyi bir vatandaş olmak, kamu politikaları ile ilgilenmeyi gerektirir.	1	2	3	4	5
16	Kamu kaynakları ile eğitildiğim için kendimi topluma karşı borçlu hissederim.	1	2	3	4	5
17	Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesindeki aksaklıkları, eksiklikleri ilgili makamlara bildiririm.	1	2	3	4	5
18	Kamu hizmetinin, kamu görevlisine diğer vatandaşlardan beklenmeyen sorumluluklar yüklediğine inanırım.	1	2	3	4	5
19	Güncel politika konularını ilgiyle takip ederim	1	2	3	4	5
20	Başka biri çalıştığım işyerini eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
21	Diğer insanların çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım işyeri hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım işyerinin başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
24	Başka biri çalıştığım işyerini övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
25	Medyada çalıştığım işyeri ile ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	1	2	3	4	5